

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA,  
GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**ANDRÉ JOSÉ RIBEIRO GUIMARÃES**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E  
DESEMPENHO INOVADOR EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE EM CURITIBA-PR**

**CURITIBA**

**2014**

**ANDRÉ JOSÉ RIBEIRO GUIMARÃES**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E  
DESEMPENHO INOVADOR EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE EM CURITIBA-PR**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Cicero Aparecido Bezerra

**CURITIBA**

**2014**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Guimarães, André José Ribeiro

Gestão do conhecimento, criatividade, inovatividade e desempenho inovador em empresas de publicidade em Curitiba-PR / André José Ribeiro Guimarães. – 2014.

230 f.

Orientador: Cicero Aparecido Bezerra.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2014

1. Gestão do conhecimento. 2. Criatividade - Publicidade. 3. Empresas – Inovações tecnológicas. I. Bezerra, Cicero Aparecido. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Ciência. Gestão e Tecnologia da Informação. III. Título.

CDD 658.4038

## TERMO DE APROVAÇÃO

Andre José Ribeiro Guimarães

**“GESTÃO DO CONHECIMENTO, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E DESEMPENHO INOVADOR EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE DE CURITIBA-PR”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof. Dr. Cicero Aparecido Bezerra**  
**(Orientador/UFPR)**

  
**Prof. Dr. Faimara do Rocio Strauhs**  
**(Examinador/UTFPR)**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena de Fátima Nunes Silva**  
**(Examinadora/UFPR)**

26 de fevereiro de 2014

Aos meus queridos pais e  
à Cintia, minha melhor amiga.

## AGRADECIMENTOS

Deixo aqui registrada minha gratidão a todos que de alguma forma colaboraram para a realização desta pesquisa.

Em especial, gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Cicero Aparecido Bezerra, pela oportunidade, paciência, dedicação e esclarecimentos que ultrapassaram qualquer limite da generosidade.

Às professoras Dra. Helena de Fátima Nunes Silva e Dra. Faimara do Rocio Strauhs, pelo aceite em participar da banca de avaliação deste trabalho, pelas preciosas contribuições e pelo carinho de sempre.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, em especial, aos professores Egon Walter Wildauer, José Simão de Paula Pinto, Sônia Maria Breda, Denise Fukumi Tsunoda e Mirian Palmeira pelo aprendizado e pelo exemplo.

À Esther, pelas conversas, conselhos e puxões de orelha.

Aos colegas de mestrado, especialmente à turma de 2012, pelo apoio, pelas contribuições ao trabalho, pelos momentos de descontração e compartilhamento do conhecimento.

Às agências de publicidade que participaram da pesquisa e doaram um pouco de seu tempo para que este trabalho se tornasse viável.

Ao Sindicato das Agências de Propaganda do Paraná, principalmente aos diretores Rodrigo Havro Dionisio Rodrigues e Kal Gelbecke por acreditarem no projeto.

Aos queridos amigos Gino Marcomini e Heitor Magnani pela amizade e compreensão.

À Schmee e à Pluna, pela companhia (não tão) silenciosa em todas as horas do dia e da noite.

Aos meus pais, Amélia e Antonio, que mesmo sem saber ao certo o que eu estava fazendo, sempre me apoiaram.

Aos meus irmãos e sobrinhos, por serem razão de motivação para mim.

Agradeço também a Deus, seja lá qual nome e forma ele tenha.

E agradeço à Cintia, pelo amor que me fez conseguir.

## RESUMO

A criatividade e o conhecimento são fundamentais no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos pelas organizações. Esta pesquisa analisa a relação entre gestão do conhecimento, criatividade, inovatividade e desempenho inovador das empresas de publicidade de Curitiba. Para a coleta de dados, utiliza um questionário formado por 71 variáveis (baseadas em instrumentos já validados) e respondido por 60 empresas. Emprega, exclusivamente, análise quantitativa, a saber: estatísticas descritivas, testes para a identificação de diferenças entre grupos e relações, bem como métodos multivariados para verificar a existência de padrões associados à gestão do conhecimento, criatividade, inovatividade e desempenho inovador na amostra pesquisada. Demonstra que o alto nível de gestão do conhecimento e de inovatividade estão relacionados ao alto desempenho inovador e ao alto nível de criatividade. Expõe que as empresas se agrupam em relação à gestão do conhecimento, à inovatividade e ao desempenho inovador nos níveis médio e baixo. Destaca que a criatividade não apresenta nenhuma ocorrência em nível baixo e que o nível médio não se associa aos demais componentes do arranjo. Por fim, observa a inovatividade como o fator mais influente sobre o desempenho inovador, seguido pela gestão do conhecimento e, por último, pela criatividade.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Inovação em serviços. Inovatividade. Criatividade na publicidade.

## ABSTRACT

Creativity and knowledge are fundamental in the development of new products, services and processes by organizations. This research analyses the relation among knowledge management, creativity, innovativeness and innovative performance of advertising agencies in Curitiba. It uses data collected from a questionnaire, formed by 71 variables (based on previously validated instruments) and answered by 60 advertising agencies. This study employs, exclusively, quantitative analysis: descriptive statistics, tests to identify differences among groups and correlations. It also uses multivariate methods to verify the existence of patterns associated to knowledge management, creativity, innovativeness and innovative performance in the sample analyzed. It shows that high level of knowledge management and innovativeness is associated to a high level of innovative performance and high level of creativity. It exposes that firms create groups around knowledge management, innovativeness and innovative performance at the medium and low levels. This research also highlights that creativity doesn't show any occurrence at low level and that medium level doesn't associate itself to any other components of range. Finally, the research findings suggest that innovativeness is the main factor that holds the innovative performance, followed by knowledge management and by creativity.

**Keywords:** Knowledge management. Service innovation. Innovativeness. Creativity at advertising.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da pesquisa .....	28
Figura 2 – Mapeamento Conceitual da Gestão do Conhecimento .....	32
Figura 3 – Ciclo integrado da gestão do conhecimento .....	37
Figura 4 – Estrutura básica do método OKA .....	39
Figura 5 – GC e Efetividade Organizacional .....	40
Figura 6 – Modelo Linear de inovação ( <i>discovery-push</i> ou <i>Science Push</i> ) .....	46
Figura 7 – Modelo linear reverso ( <i>demand pull</i> ou <i>market-pull</i> ) .....	46
Figura 8 – Modelo combinado de inovação ( <i>science push</i> e <i>market pull</i> ) .....	47
Figura 9 – Modelo de interações em cadeia.....	48
Figura 10 – Modelo sistêmico de inovação .....	49
Figura 11 – Modelo de inovação fechada .....	50
Figura 12 – Modelo de inovação aberta .....	51
Figura 13 – Sequências das atividades envolvidas nas práticas de inovação .....	53
Figura 14 – Os três componentes da criatividade .....	57
Figura 15 – Modelo KEYS .....	62
Figura 16 – ACM: Categorias .....	152
Figura 17 – ACM: Medidas de discriminação.....	153
Figura 18 – HOMALS: Categorias.....	155
Figura 19 – Correlações de Spearman .....	168
Figura 20 – Correlações pela ACM .....	169

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Gestão do conhecimento .....	31
Quadro 2 – Benefícios providos pela Gestão do conhecimento.....	33
Quadro 3 – Etapas do Ciclo Integrado da Gestão do Conhecimento.....	36
Quadro 4 – Seções da ferramenta de coleta de dados .....	69
Quadro 5 – Variáveis da seção de caracterização da empresa .....	70
Quadro 6 – Variáveis da seção de Gestão do conhecimento .....	72
Quadro 7 – Variáveis da seção de criatividade .....	74
Quadro 8 – Variáveis da seção de inovatividade .....	75
Quadro 9 – Variáveis da seção de desempenho inovador .....	77
Quadro 10 – Etapas da coleta e tratamento de dados .....	78
Quadro 11 – Protocolo de análise .....	83
Quadro 12 – Quadro resumo sobre a caracterização da amostra.....	96
Quadro 13 – Quadro resumo sobre os resultados de GC .....	99
Quadro 14 – Quadro resumo sobre os resultados de criatividade .....	104
Quadro 15 – Quadro resumo sobre os resultados de inovatividade.....	108
Quadro 16 – Quadro resumo sobre os resultados de DI .....	111
Quadro 17 – Correlação: Caracterização da empresa .....	112
Quadro 18 – Correlação: Classes .....	149
Quadro 19 – ACM: Medidas de discriminação .....	153
Quadro 20 – ACM: Correlação .....	154
Quadro 21 – HOMALS: Medidas de discriminação .....	156

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos sobre inovação em bases referenciais internacionais .....	23
Tabela 2 – Artigos sobre inovação em bases referenciais nacionais .....	23
Tabela 3 – Artigos sobre GC em bases referenciais internacionais .....	24
Tabela 4 – Artigos sobre GC em bases referenciais nacionais .....	25
Tabela 5 - Correlações de maior efeito - GC.....	113
Tabela 6 - Correlações de menor efeito - GC.....	114
Tabela 7 - Correlações de maior efeito - Criatividade .....	116
Tabela 8 - Correlações de menor efeito - Criatividade .....	117
Tabela 9 - Correlações negativas - Criatividade.....	118
Tabela 10 - Correlações de maior efeito - Inovatividade .....	119
Tabela 11 - Correlações de menor efeito - Inovatividade .....	120
Tabela 12 - Correlações de maior efeito - DI.....	121
Tabela 13 - Correlações de menor efeito - DI .....	122
Tabela 14 - Correlações de maior efeito - GC e Criatividade .....	127
Tabela 15 - Correlações de menor efeito - GC e Criatividade.....	128
Tabela 16 - Correlações negativas - GC e Criatividade .....	129
Tabela 17 - Correlações de maior efeito - GC e Inovatividade.....	130
Tabela 18 - Correlações de menor efeito - GC e Inovatividade .....	131
Tabela 19 - Correlações de maior efeito - GC e DI .....	133
Tabela 20 - Correlações de menor efeito - GC e DI .....	134
Tabela 21 - Correlações de maior efeito - Criatividade e Inovatividade .....	136
Tabela 22 - Correlações de menor efeito - Criatividade e Inovatividade .....	137
Tabela 23 - Correlações de maior efeito - Criatividade e DI.....	138
Tabela 24 - Correlações de menor efeito - Criatividade e DI .....	140
Tabela 25 - Correlações de maior efeito - Inovatividade e DI .....	141
Tabela 26 - Correlações de menor efeito - Inovatividade e DI .....	142
Tabela 27 - Critério para determinação das classes .....	148
Tabela 28 – Resultado dos testes de hipóteses.....	172

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da coleta de dados .....	81
Gráfico 2 – Ano de fundação das empresas .....	91
Gráfico 3 – Histograma com os anos de fundação.....	92
Gráfico 4 – Receita bruta das empresas .....	94
Gráfico 5 – Atividades das empresas.....	95
Gráfico 6 – GC - Infraestrutura .....	97
Gráfico 7 – GC - Processos.....	98
Gráfico 8 – Criatividade - Encorajamento.....	101
Gráfico 9 – Criatividade - Recursos, desafio e liberdade .....	102
Gráfico 10 – Criatividade - Impedimentos e pressões.....	103
Gráfico 11 – Inovatividade - Dimensões 1 a 5.....	106
Gráfico 12 – Inovatividade - Dimensões 6 a 10.....	107
Gráfico 13 – Desempenho inovador.....	109
Gráfico 14 – Atividades X Comportamento coletivo .....	144
Gráfico 15 – Atividades X Fontes de conhecimento.....	146
Gráfico 16 – Classificação.....	148
Gráfico 17 – <i>Scree plot</i> .....	151

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACM	Análise de Correspondência Múltipla
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ANACOR	Análise de Correspondência
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CEGE	Comitê Executivo do Governo Eletrônico
CENP	Conselho Executivo das Normas-Padrão
DI	Desempenho Inovador
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Inovação
HOMALS	Análise de Homogeneidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KEYS	<i>Assessing the Climate for Creativity</i>
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPE	Micro e Pequena Empresa
OECD	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OKA	<i>Organizational Knowledge Assessment</i>
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
Sinapro	Sindicato das Agências de Propaganda
UFPR	Universidade Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	27
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>29</b>
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	29
2.1.1	Conceitos.....	29
2.1.2	Abordagens e modelos .....	34
2.2	INOVAÇÃO.....	41
2.2.1	Conceitos.....	41
2.2.2	Abordagens e modelos .....	45
2.3	CRIATIVIDADE.....	55
2.3.1	Conceitos.....	55
2.3.2	Abordagens e modelos .....	60
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>65</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	65
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	65
3.3	DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	68
3.4	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	78
3.5	PROTOCOLO DE ANÁLISE.....	81
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>90</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	90
4.2	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS.....	96
4.2.1	Gestão do conhecimento .....	96
4.2.2	Criatividade.....	100
4.2.3	Inovatividade.....	105
4.2.4	Desempenho inovador.....	109
4.3	RELAÇÕES ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO, CRIATIVIDADE, INOATIVIDADE E DESEMPENHO INOVADOR.....	111
4.3.1	Caracterização das empresas .....	112

4.3.2	Gestão do conhecimento .....	113
4.3.3	Criatividade .....	115
4.3.4	Inovatividade .....	119
4.3.5	Desempenho inovador .....	121
4.3.6	Caracterização das empresas e Gestão do conhecimento.....	123
4.3.7	Caracterização das empresas e Criatividade.....	124
4.3.8	Caracterização das empresas e Inovatividade .....	124
4.3.9	Caracterização das empresas e Desempenho inovador .....	126
4.3.10	Gestão do conhecimento e Criatividade .....	126
4.3.11	Gestão do conhecimento e Inovatividade .....	130
4.3.12	Gestão do conhecimento e Desempenho inovador .....	133
4.3.13	Criatividade e Inovatividade .....	135
4.3.14	Criatividade e Desempenho inovador .....	138
4.3.15	Inovatividade e Desempenho inovador .....	141
4.4	DIFERENÇAS EM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES .....	143
4.5	FREQUÊNCIA PERCENTUAL E CLASSIFICAÇÃO .....	147
4.6	ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA E ANÁLISE DE HOMOGENEIDADE .....	150
4.7	DISCUSSÃO.....	156
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>170</b>
5.1	LIMITAÇÕES .....	175
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	176
5.3	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	177
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>179</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>186</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>187</b>
	<b>APÊNDICE B – E-MAIL ENVIADO PARA AS EMPRESAS SELECIONADAS ..</b>	<b>205</b>
	<b>APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO: NÚMERO DE COLABORADORES .....</b>	<b>207</b>
	<b>APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO: NÚMERO DE CLIENTES.....</b>	<b>208</b>
	<b>APÊNDICE E – RESULTADO DAS QUESTÕES SOBRE GC .....</b>	<b>209</b>
	<b>APÊNDICE F – RESULTADO DAS QUESTÕES SOBRE CRIATIVIDADE .....</b>	<b>210</b>
	<b>APÊNDICE G – RESULTADO DAS QUESTÕES SOBRE INOVATIVIDADE.....</b>	<b>211</b>
	<b>APÊNDICE H – RESULTADO DAS QUESTÕES SOBRE DI .....</b>	<b>212</b>
	<b>APÊNDICE I – CORRELAÇÃO: CARACTERIZAÇÃO.....</b>	<b>213</b>

<b>APÊNDICE J</b>	<b>– CORRELAÇÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>214</b>
<b>APÊNDICE K</b>	<b>– CORRELAÇÃO: CRIATIVIDADE .....</b>	<b>215</b>
<b>APÊNDICE L</b>	<b>– CORRELAÇÃO: INOVATIVIDADE .....</b>	<b>216</b>
<b>APÊNDICE M</b>	<b>– CORRELAÇÃO: DESEMPENHO INOVADOR.....</b>	<b>217</b>
<b>APÊNDICE N</b>	<b>– CORRELAÇÃO: CARACTERIZAÇÃO E GC.....</b>	<b>218</b>
<b>APÊNDICE O</b>	<b>– CORRELAÇÃO: CARACTERIZAÇÃO E CRIATIVIDADE.....</b>	<b>219</b>
<b>APÊNDICE P</b>	<b>– CORRELAÇÃO: CARACTERIZAÇÃO E INOVATIVIDADE .....</b>	<b>220</b>
<b>APÊNDICE Q</b>	<b>– CORRELAÇÃO: CARACTERIZAÇÃO E DI.....</b>	<b>221</b>
<b>APÊNDICE R</b>	<b>– CORRELAÇÃO: GC E CRIATIVIDADE .....</b>	<b>222</b>
<b>APÊNDICE S</b>	<b>– CORRELAÇÃO: GC E INOVATIVIDADE.....</b>	<b>223</b>
<b>APÊNDICE T</b>	<b>– CORRELAÇÃO: GC E DI.....</b>	<b>224</b>
<b>APÊNDICE U</b>	<b>– CORRELAÇÃO: CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE .....</b>	<b>225</b>
<b>APÊNDICE V</b>	<b>– CORRELAÇÃO: CRIATIVIDADE E DI.....</b>	<b>226</b>
<b>APÊNDICE W</b>	<b>– CORRELAÇÃO: INOVATIVIDADE E DI .....</b>	<b>227</b>
<b>APÊNDICE X</b>	<b>– ATIVIDADES: TESTE DE KRUSKAL-WALLIS (H) .....</b>	<b>228</b>
<b>APÊNDICE Y</b>	<b>– ATIVIDADES X COMPORTAMENTO COLETIVO .....</b>	<b>229</b>
<b>APÊNDICE Z</b>	<b>– ATIVIDADES X FONTES DE CONHECIMENTO .....</b>	<b>230</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade do conhecimento, a capacidade de gerir o capital intelectual é crucial para as organizações (DALKIR, 2005, p. 2). Para Drucker (1994, p. 23), esta sociedade se difere da era pós-industrial, pois o acesso a recursos físicos deixa de ser o fator chave para a vantagem competitiva. A força de trabalho, a matéria prima e o capital dão lugar a um ativo intangível: o conhecimento. Por isso, a maneira que um indivíduo, uma organização ou mesmo um país adquire e aplica conhecimento é fator de competitividade (ibidem, p. 27).

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 18) afirmam que o sucesso das organizações nunca foi tão frágil, pois poucas delas têm a capacidade de lidar com as rápidas mudanças impostas pelo ambiente externo e com os fatores derivados destas novas condições. Os administradores precisam de uma visão holística para assimilar as alterações repentinas nos ambientes dos negócios, levando em conta as crenças e valores empresariais, transcendendo o mero uso da informação, e enfatizando a totalidade do ambiente da informação. A este conceito, Davenport (1998, p. 12) deu o nome de “Ecologia da Informação”.

Tal conceito vem ao encontro do que Choo (2006, p. 27) chama de organização do conhecimento. O autor afirma que uma organização do conhecimento é aquela que por meio de uma estrutura conceitual utiliza e cria informações estrategicamente para manter seu crescimento e sua capacidade de adaptação.

O uso do conhecimento não é restrito a grandes organizações. Todas as empresas dos países industrializados são parte da “economia do conhecimento” (CANTNER; JOEL; SCHMIDT, 2009, p. 187). Com os ambientes dos negócios se tornando cada vez mais dinâmicos, complexos e imprevisíveis, a tecnologia, a globalização e principalmente o conhecimento afetam o desempenho das empresas, obrigando-as a buscar novas maneiras de conduzir suas atividades para gerar riqueza (O'REGAN; GHOBADIAN; SIMS, 2006, p. 251).

Este processo de desenvolvimento de novos recursos sejam eles produtos, serviços ou processos, é menos vago em uma organização onde os colaboradores interagem entre si e, especialmente, sabem com quem e como devem interagir. Processos sistematizados, regras organizacionais e detalhes operacionais devem

ser definidos para reduzir as variâncias associadas às tarefas de trabalho. Este procedimento visa garantir maior consistência e menor incerteza no processo de desenvolvimento de um novo produto (BRATTSTRÖM; LÖFSTEN; RICHTNÉR, 2012, p. 744).

Neste panorama, Terra (2000, p. 44) afirma que o ambiente no qual as organizações estão inseridas é cada vez mais turbulento. As vantagens competitivas precisam ser permanentemente revistas e reinventadas; assim, setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento acabam perdendo participação econômica. Para o autor, neste contexto permanentemente desafiador, criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais, a Gestão do Conhecimento (GC) é fundamental (ibidem, p. 44).

Desde o início da década de 1990, a GC é tema de interesse para pesquisadores e consultores de negócios. Pesquisas sobre o assunto apontam a GC como uma ferramenta que pode construir um ambiente propício ao aprendizado, concentrando-se nas necessidades dos profissionais do conhecimento e tornando-se capaz de atender às demandas da sociedade do conhecimento (VON KROGH; KAZUO; NONAKA, 2001, p. 11).

Mais do que um conjunto de ferramentas operacionais que gerenciam o conhecimento contido na organização, a GC torna-se importante na medida em que este passa ser considerado o principal fator produtivo das empresas. A GC é capaz de agregar e integrar recursos do conhecimento para que este se torne uma fonte de vantagem competitiva sustentável e difícil de ser imitada (BRASIL: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2013, p. 6; CANTNER; JOEL; SCHMIDT, 2009, p. 187; GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 186). Davenport e Prusak (1998, p. 20) afirmam que a vantagem gerada pelo conhecimento é sustentável, porque gera retornos crescentes e uma liderança contínua. Com o tempo, os concorrentes até podem igualar a qualidade e o preço do atual produto ou serviço ofertado pelo líder do mercado, porém, quando isso ocorre, a empresa rica em conhecimento já terá passado a um novo nível de qualidade, criatividade e eficiência. Ao contrário dos recursos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: “ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que o enriquece o receptor” (ibidem, p. 20).

Gold, Malhotra e Segar (2001, p. 186) afirmam que para uma organização competir com eficiência, deve potencializar seu conhecimento já existente, criando novos conhecimentos que lhe proporcionem vantagens em suas decisões de mercado. Esta habilidade só pode ser conseguida pelo “capital social” da empresa, ou seja, pela soma do conhecimento atual e do conhecimento potencial combinados e derivados das relações existentes em uma unidade social, a organização (Ibidem, p. 187). Para os autores (Ibidem, p. 187), há três fatores estruturais que maximizam o capital social: (1) Tecnologia: recursos tecnológicos presentes na organização voltados ao conhecimento; (2) Estrutura: presença de normas e estruturas de confiança que priorizem o conhecimento e; (3) Cultura: compromissos e contextos compartilhados focados no conhecimento. Para que a implementação de GC obtenha sucesso, além da infraestrutura, é necessária a existência de processos que permitam à organização capturar, reconciliar e compartilhar o conhecimento de maneira eficiente. Juntas, as perspectivas de infraestrutura e de processos formam as capacidades necessárias para uma efetiva GC (Ibidem, p. 187).

Para Strauhs *et al.* (2012, p. 12), há uma relação direta entre conhecimento e inovação. Segundo os autores, o uso adequado da informação e do conhecimento permite identificar tendências de mercado, necessidades dos consumidores e oportunidades de negócios. Neste sentido, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 11) afirmam que quanto mais inovadora uma empresa, maior será sua competitividade, melhor será sua posição no mercado e, conseqüentemente, maior será o seu lucro.

Segundo O’ Regan, Ghobadian e Sims (2006, p. 251), a inovação é a chave para as organizações atenderem às expectativas de seus clientes, pois possibilita a oferta de novos produtos/serviços a preços competitivos. Por outro lado, a inovação também representa um dos principais desafios para a gestão das organizações, especialmente para as micro e pequenas empresas (MPEs). Mas ignorá-la, segundo os autores anteriormente citados, pode provocar o fracasso da empresa a médio ou longo prazo.

Para que a inovação ocorra, é necessário que haja um ambiente corporativo favorável à mesma. Este ambiente propício relaciona-se à cultura interna da organização, que deve valorizar e viabilizar a inovatividade (HURLEY; HULT, 1998, p. 44). Alinhando-se à perspectiva de Ferraresi (2010, p. 54), entende-se a inovatividade como a capacidade ou propensão da empresa para a inovação, seja

esta relacionada a produtos, serviços, tecnologia, processos ou aspectos outros do negócio em que a mesma está envolvida.

O termo inovatividade é usualmente utilizado como a medida para o grau de novidade de determinada inovação (GARCIA; CALANTONE, 2002, p. 112). Entretanto, quando o termo é utilizado para fazer referência à inovatividade organizacional, está se referindo à capacidade ou tendência que uma empresa possui de inovar (ibidem, p.113). Nesse sentido, o ambiente propício para a inovatividade demanda a abertura a novas ideias como uma característica inerente à orientação da cultura corporativa (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004, p. 429).

Toda inovação tem o mesmo ponto de início: criatividade. Segundo Rosenfeld e Servo (1990, p. 252), muitos acreditam que inovação e criatividade sejam sinônimos, mas são conceitos diferentes. Enquanto a criatividade se refere à geração de novas ideias, a inovação está relacionada a “fazer dinheiro” com elas (ibidem, p. 252). Ou seja, o grande desafio da inovação é transformar ideias criativas em produtos tangíveis ou processos que melhorarão os serviços aos consumidores, cortarão gastos ou gerarão novos benefícios para a organização (ibidem, p. 252).

O mercado das empresas de publicidade vive da criatividade, que é o elemento mais importante para que as organizações deste segmento atinjam o sucesso (EL-MURAD; WEST, 2004, p. 188). Amabile (1998, p. 77) aponta que muitos gestores, com a intenção de beneficiar o negócio, acabam prejudicando as condições propícias para o desenvolvimento da atividade criativa. Pressões para maximizar a produtividade, excesso de controle e, principalmente, falta de apoio, são fatores que podem minar a criatividade em uma organização. Porém, a autora afirma que é possível atingir um equilíbrio, de forma que a organização atenda às exigências do negócio e crie as condições necessárias para a criatividade “florescer” (ibidem, p. 78).

Diante deste cenário, a presente pesquisa analisa como a GC, a inovatividade e a criatividade permeiam as empresas de publicidade e propaganda de Curitiba. A pesquisa busca estabelecer, a partir dos resultados obtidos por meio da efetivação dos procedimentos metodológicos adotados, relações entre GC, inovação e criatividade para que, além de contribuir para a comunidade científica, possa fornecer um estudo técnico sobre estes conceitos para estas empresas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Mesmo sendo um mercado em expansão, a publicidade tem sofrido forte concorrência de outras ferramentas de comunicação mercadológica. Investimentos em *merchandising*, eventos, promoção de vendas, dentre outros, vêm ganhando cada vez mais participação nos orçamentos das empresas e apresentando resultados igualmente eficientes, seja na construção ou na manutenção das imagens das marcas. O cenário das últimas décadas, onde os recursos eram fartos e pareciam inesgotáveis não existe mais. Isso significa que a publicidade não pode ser pensada da mesma maneira. Com a necessidade de vendas cada vez maior, a publicidade deve ser focada nos resultados, e se vê obrigada a abandonar velhos hábitos, buscando a inovação (TARSITANO, 2011, p. 178).

A relação entre GC e o meio publicitário é essencial para a sobrevivência deste mercado; o desenvolvimento contínuo do conhecimento sobre o que funciona e não funciona em agências de publicidade é fundamental para que estas desenvolvam-se, segundo Ewing e West (2000, p. 239). Para os autores, as empresas que não aprendem sistematicamente com os projetos passados e atuais estão propensas a cometerem os mesmos erros ou produzirem outra campanha ineficaz. O desafio para as empresas de publicidade está em montar uma estrutura sistematizada que não sufoque a criatividade. Ewing e West (2000, p. 240) afirmam ainda que as empresas de publicidade devem cuidar do seu ativo mais importante: as pessoas. As agências devem, no entanto, investir na tecnologia necessária para possibilitar o compartilhamento do conhecimento e a cultura de aprendizagem organizacional. Infelizmente competição entre os profissionais geralmente resulta em uma relutância ao compartilhamento de experiências, criando mais um obstáculo ao desenvolvimento da GC.

Brattström, Löfsten e Richtnér (2012, p. 743) argumentam que é possível diminuir as incertezas do processo de inovação e ao mesmo tempo estimular a criatividade. É necessário que as organizações sistematizem o processo de obtenção de informação e por meio de regras e estruturas organizacionais explícitas, fomentem o clima de confiança no ambiente de trabalho. Para os autores anteriormente citados, o alto nível de confiança entre os funcionários e gerentes é fundamental para a introdução de novas ideias e desenvolvimento de soluções necessário para novos produtos de sucesso.

A evolução tecnológica ocorrida na década de 2000 impactou profundamente a publicidade. Neste contexto, o processo de produção, que tem a criatividade como principal insumo, precisou se reinventar e inovar. A publicidade alterou seus formatos, migrou para o suporte de novas mídias, ganhou características virais, e tornou-se ações de guerrilha, "assumindo seu objetivo principal, honestamente declarado, que seu papel é vender, e vender o máximo que for possível" (TARSITANO, 2011, p. 179). Por seu desempenho fundamental como ferramenta de fomento à venda, o mercado de publicidade tem recebido relevantes aportes ano a ano, e esta tendência tem se repetido tanto no mercado nacional quanto no internacional.

Diante deste contexto, esta pesquisa visa entender se a GC, a inovatividade e a criatividade podem contribuir para o desempenho inovador das empresas de publicidade de Curitiba. Sob esta visão, a pergunta que representa o problema de pesquisa é colocada da seguinte forma:

**O DESEMPENHO INOVADOR, CASO EXISTA, EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE DE CURITIBA É RESULTADO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO, DA CRIATIVIDADE E DA INOVATIVIDADE?**

A seguir são apresentadas as hipóteses formuladas para testar a relação entre os elementos envolvidos na pergunta de pesquisa.

- 1) Sobre GC e criatividade, nas empresas de publicidade de Curitiba:
  - H<sub>0</sub>: Não existe relação entre GC e criatividade.
  - H<sub>1</sub>: Existe relação entre GC e criatividade.
- 2) Sobre GC e inovatividade, nas empresas de publicidade de Curitiba:
  - H<sub>0</sub>: Não existe relação entre GC e inovatividade
  - H<sub>1</sub>: Existe relação entre GC e inovatividade
- 3) Sobre GC e DI, nas empresas de publicidade de Curitiba:
  - H<sub>0</sub>: Não existe relação entre GC e DI
  - H<sub>1</sub>: Existe relação entre GC e DI
- 4) Sobre criatividade e inovatividade, nas empresas de publicidade de Curitiba:
  - H<sub>0</sub>: Não existe relação entre criatividade e inovatividade

H<sub>1</sub>: Existe relação entre criatividade e inovatividade

5) Sobre criatividade e DI, nas empresas de publicidade de Curitiba:

H<sub>0</sub>: Não existe relação entre criatividade e DI

H<sub>1</sub>: Existe relação entre criatividade e DI

6) Sobre inovatividade e DI, nas empresas de publicidade de Curitiba:

H<sub>0</sub>: Não existe relação entre inovatividade e DI

H<sub>1</sub>: Existe relação entre inovatividade e DI

Julga-se que a partir da verificação das hipóteses elaboradas será possível responder à pergunta da pesquisa, ajudar no entendimento das relações destes quatro conceitos e, sobretudo, contribuir para as organizações do ramo de publicidade colherem os benefícios sustentáveis por eles trazidos.

## 1.2 OBJETIVOS

Com a pergunta de pesquisa elaborada, é possível definir os objetivos que levaram à sua resposta. A pesquisa tem como objetivo geral analisar as relações entre GC, criatividade, inovatividade e desempenho inovador das empresas de publicidade de Curitiba. Para atingir esse objetivo, definiu-se também os objetivos específicos:

- a) mapear a infraestrutura e os processos ligados à GC nas empresas de publicidade de Curitiba;
- b) mapear o ambiente criativo encontrado nas empresas pesquisadas;
- c) mapear a inovatividade nas empresas pesquisadas;
- d) verificar a existência de associação entre empresas com diferentes níveis de infraestrutura e processos de GC, criatividade e inovatividade em relação ao desempenho inovador.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa derivou da necessidade de elucidar questionamentos e aprofundar reflexões ocorridas ao longo da trajetória pessoal do autor, como profissional atuante na área de criação.

No exercício do cargo de gestor da área de desenvolvimento de conteúdo para *web* em uma agência de *design* na cidade de Curitiba, a necessidade de estabelecer estratégias com foco na obtenção de melhores resultados econômicos levou a empresa a buscar práticas que aumentassem sua competitividade em relação às demais concorrentes.

Uma avaliação preliminar da literatura referente ao assunto, apresentada na introdução deste trabalho, levantou a importância da prática da inovação em empresas como elemento diferencial, capaz de posicionar as companhias em situações de destaque no mercado.

Neste sentido, a compreensão do conhecimento e da criatividade como ativos essenciais à geração da inovação, bem como as ações para propiciar o ambiente adequado à ocorrência destes, tornou-se o elemento norteador para o estabelecimento de ações que conduzissem a empresa à atração de um número maior de clientes, ao aumento do volume de trabalhos, e conseqüentemente, à maior arrecadação financeira.

Dada a natureza específica do segmento de mercado avaliado na pesquisa (prestação de serviços), e visando a obtenção de um panorama geral do assunto, foi realizado, em 02 de julho de 2013, um levantamento da quantidade de publicações científicas referentes à inovação em empresas. Isto permitiu a identificação de tendências em pesquisas na área, bem como a avaliação da relevância do estudo em relação ao contexto acadêmico.

Para diferenciar a abordagem da inovação em diversos segmentos de negócios, foram pesquisados os termos ***service innovation***, ***product innovation***, ***process innovation*** e ***technological innovation*** nas bases referenciais internacionais Web of Knowledge (ISI), Business Source Premier (EBSCO), Scopus e ScienceDirect. Os termos equivalentes em português consultados nas bases nacionais, Scientific Electronic Library Online (SciELO) e periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), foram **inovação em serviço**, **inovação em produto**, **inovação de processo** e **inovação tecnológica**. Na realização das buscas, utilizou-se de aspas para que os resultados fossem referentes à expressão criada e não retornassem as palavras separadamente, por exemplo: “*service innovation*”, “inovação em serviço”. Além disso, quando a base de dados fornecia este recurso, a busca foi realizada apenas no campo referente ao título dos artigos. As bases referenciais consultadas foram selecionadas por

conveniência. Os dados obtidos a partir das bases internacionais são apresentados na Tabela 1.

TABELA 1 – ARTIGOS SOBRE INOVAÇÃO EM BASES REFERENCIAIS INTERNACIONAIS

Termos consultados	ISI		EBSCO		Scopus		ScienceDirect		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
" <i>service innovation</i> "	649	7	588	5	1697	10	1869	4	4803	6
" <i>product innovation</i> "	2317	26	5309	48	3449	21	11736	26	22811	28
" <i>process innovation</i> "	803	9	883	8	2099	13	6137	14	9922	12
" <i>technological innovation</i> "	5108	58	4391	39	9263	56	25319	56	44081	54
<b>TOTAL</b>	<b>8877</b>	<b>100</b>	<b>11171</b>	<b>100</b>	<b>16508</b>	<b>100</b>	<b>45061</b>	<b>100</b>	<b>81617</b>	<b>100</b>

Fonte: O autor (2014)

Após o levantamento preliminar da literatura, verificou-se que a produção científica com foco na inovação em serviço é baixa, se comparada com outros tipos de inovação. Os artigos cujo título contém a expressão "*service innovation*" representaram 6% do total de registros encontrados. A expressão com mais artigos retornados foi "*technological innovation*" referente a 54% dos artigos, seguida por "*product innovation*" com 28% e, por "*process innovation*", correspondente a 12% do total de artigos encontrados. Estas posições se mantiveram em todas as bases de dados pesquisadas, exceto pela EBSCO, na qual a expressão referente a produto foi a mais recorrente, com 48% dos registros. Nesta base, a expressão referente à "inovação tecnológica" foi a segunda mais recorrente com 39%, seguida pela "inovação em processo" com 8%. Na EBSCO, assim como em todas as outras bases, a "inovação em serviço" foi a menos encontrada, com 5%.

A Tabela 2 expõe os dados referentes à busca nas bases nacionais.

TABELA 2 – ARTIGOS SOBRE INOVAÇÃO EM BASES REFERENCIAIS NACIONAIS

Termos consultados	SciELO		Capes		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
"inovação em serviço"	24	10	2	0	26	3
"inovação de produto"	6	3	8	1	14	2
"inovação de processo"	2	1	1	0	3	0
"inovação tecnológica"	197	86	539	98	736	94
<b>TOTAL</b>	<b>229</b>	<b>100</b>	<b>550</b>	<b>100</b>	<b>779</b>	<b>100</b>

Fonte: O autor (2014)

Para os dados obtidos a partir das bases de dados nacionais, o predomínio das pesquisas referentes à "inovação tecnológica" foi ainda mais evidente, atingindo

quase a totalidade dos registros, com 94% dos artigos encontrados. As outras posições se alteraram em relação às bases internacionais, sendo que a expressão “inovação em serviço” retornou 3% dos artigos, seguida pela expressão “inovação de produto”, com 2% do total de registros encontrados. Destaca-se pela baixa ocorrência a expressão “inovação de processo” que retornou apenas três registros em um total de 779 artigos, representando menos do que 0,5%.

Seguindo o mesmo processo, realizou-se outra busca nas bases de dados acadêmicas. Foi selecionado outro conceito fundamental a este trabalho: Gestão do Conhecimento (GC). Existe um rol de conceitos relacionados à GC, dos quais pode-se destacar “organização”, “sistema”, “processos”, “práticas”. Por isso, comparou-se a estes termos, os outros dois conceitos principais desta pesquisa, inovação e criatividade. Além destes dois termos do referencial teórico, acrescentou-se à pesquisa o termo publicidade para representar o segmento de mercado que está sendo estudado. Objetivou-se, assim, verificar qual a representatividade destes três termos na produção científica acerca da GC.

Para esta nova busca, com a finalidade de aumentar o número de registros encontrados, optou-se por não utilizar apenas o título como campo de referência e a pesquisa foi ampliada aos campos resumo e palavras-chave. A regra utilizada foi combinar a expressão “*knowledge management*” a outro conceito. Na Tabela 3, são apresentadas estas combinações de termos e os dados resultantes do levantamento nas bases internacionais.

TABELA 3 – ARTIGOS SOBRE GC EM BASES REFERENCIAIS INTERNACIONAIS

Termos consultados	ISI		EBSCO		Scopus		ScienceDirect		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
" <i>knowledge management</i> " + <i>organization</i>	4559	21	13240	44	3903	21	478	20	22180	30
" <i>knowledge management</i> " + <i>system</i>	7004	32	6740	22	6129	33	755	32	20628	28
" <i>knowledge management</i> " + <i>process</i>	5622	26	4550	15	4501	24	620	26	15293	21
" <i>knowledge management</i> " + <i>practice</i>	2591	12	2580	9	2631	14	296	13	8098	11
" <i>knowledge management</i> " + <i>innovation</i>	2034	9	2550	8	1475	8	190	8	6249	9
" <i>knowledge management</i> " + <i>creativity</i>	188	1	371	1	137	1	19	1	715	1
" <i>knowledge management</i> " + <i>advertising</i>	21	0	107	0	18	0	0	0	146	0
<b>TOTAL</b>	<b>21998</b>	<b>100</b>	<b>30031</b>	<b>100</b>	<b>18776</b>	<b>100</b>	<b>2358</b>	<b>100</b>	<b>73309</b>	<b>100</b>

Fonte: O autor (2014)

Assim como foi para a pesquisa sobre inovação, o pressuposto de que a produção que relaciona GC a inovação e a criatividade é pequena perante outros termos foi confirmado. A combinação "*knowledge management*" + *innovation* retornou 9% do total de artigos encontrados, enquanto "*knowledge management*" + *creativity* correspondeu a apenas 1% dos resultados obtidos. A combinação referente ao segmento de mercado estudado, "*knowledge management*" + *advertising*, por sua especificidade, não representou nem 1% do total de artigos. A combinação que retornou maior número de registros foi "*knowledge management*" + *organization*, com 30% do total de artigos, seguida por "*knowledge management*" + *system*, com 28%, "*knowledge management*" + *process*, com 21%, e, finalmente, "*knowledge management*" + *practice*, com percentual de 11%. Apesar de as duas primeiras combinações terem alternado suas posições entre as bases de dados, as outras cinco combinações mantiveram seus postos, sempre com inovação em antepenúltimo lugar, seguida pela criatividade e, por fim, pela publicidade.

O resultado obtido nas bases de dados nacionais pode ser observado na Tabela 4.

TABELA 4 – ARTIGOS SOBRE GC EM BASES REFERENCIAIS NACIONAIS

Termos consultados	SciELO		Capes		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
"gestão do conhecimento" + organização	35	28	180	25	215	26
"gestão do conhecimento" + sistema	14	11	114	16	128	15
"gestão do conhecimento" + processo	43	35	196	28	239	29
"gestão do conhecimento" + prática	11	9	95	13	106	13
"gestão do conhecimento" + inovação	20	16	95	13	115	14
"gestão do conhecimento" + criatividade	1	1	23	3	24	3
"gestão do conhecimento" + publicidade	0	0	7	1	7	1
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>	<b>710</b>	<b>100</b>	<b>834</b>	<b>100</b>

Fonte: O autor (2014)

Na busca realizada nas bases de dados nacionais, utilizou-se termos equivalentes aos buscados na língua inglesa. Notou-se um aumento de 5% na proporção de artigos resultantes da combinação "gestão do conhecimento" + inovação, o que resultou em uma razão de 14% em relação ao número total de artigos encontrados. Porém, a sua posição no *ranking* não se alterou, continuando

em quinto, e antepenúltimo, lugar. Destaca-se o resultado obtido pela combinação “gestão do conhecimento” + processo, que ocupou a terceira posição nas bases internacionais, mas que nas bases nacionais, foi a expressão com maior número de artigos encontrados, equivalente a 29% do total. Os resultados dos outros termos envolvidos nesta pesquisa, criatividade e publicidade, não tiveram alteração nos seus desempenhos, ocupando as duas últimas posições, com 3% e 1% dos artigos encontrados, respectivamente.

Estes levantamentos preliminares ao trabalho evidenciaram o desequilíbrio entre as pesquisas cujo foco é a inovação tecnológica em relação às pesquisas que estudam os demais tipos de inovação, bem como a falta de pesquisas que investiguem a GC em relação à inovação e, principalmente, à criatividade. Menor ainda é a quantidade de pesquisas sobre GC com foco específico na publicidade. Assim, os resultados obtidos com a realização da pesquisa bibliométrica envolvendo os principais temas relacionados à pesquisa serviram como suporte para a avaliação de sua relevância, quando relacionada ao contexto acadêmico, bem como para apontar possíveis tendências e nichos ainda não explorados na área de estudo. Quanto à publicidade, apesar de evidências indicando que GC é particularmente avançada e valorizada neste segmento (TERRA, 2005, p. 6), a pesquisa bibliométrica realizada evidenciou a baixa exploração desta relação em pesquisas.

Esta pouca exploração parece contrastar com o crescimento do mercado publicitário. Dados divulgados pela consultoria ZenithOptimedia (2013), apontam que os investimentos mundiais com publicidade cresceram 3,5% em 2012, e a previsão de aumento para 2013 é da ordem de 3,9%. Para 2015, projeção de aumento é 5,6%.

Em 2012, o Brasil ocupou a sexta posição no *ranking* dos países que mais investiram em publicidade no mundo, com um montante de aproximadamente 18 bilhões de dólares (ZENITHOPTIMEDIA, 2013, p. 6). A previsão para 2015 é que o Brasil chegue à quinta posição, passando a ocupar o lugar da Inglaterra com um investimento da ordem de 24 bilhões de dólares. As primeiras posições são ocupadas por Estados Unidos (US\$ 161 bi), Japão (US\$ 52 bi), China (US\$ 36 bi), Alemanha (US\$ 26 bi) e Inglaterra (US\$ 20 bi), respectivamente (ibidem, p. 6).

No Paraná, os investimentos com publicidade em 2011 atingiram a marca de 2,4 bilhões de reais. A ascensão econômica das classes C e D tem impulsionado o

aumento de investimentos, cuja previsão de crescimento para 2012 era de 8% (FAVRETTO, 2012).

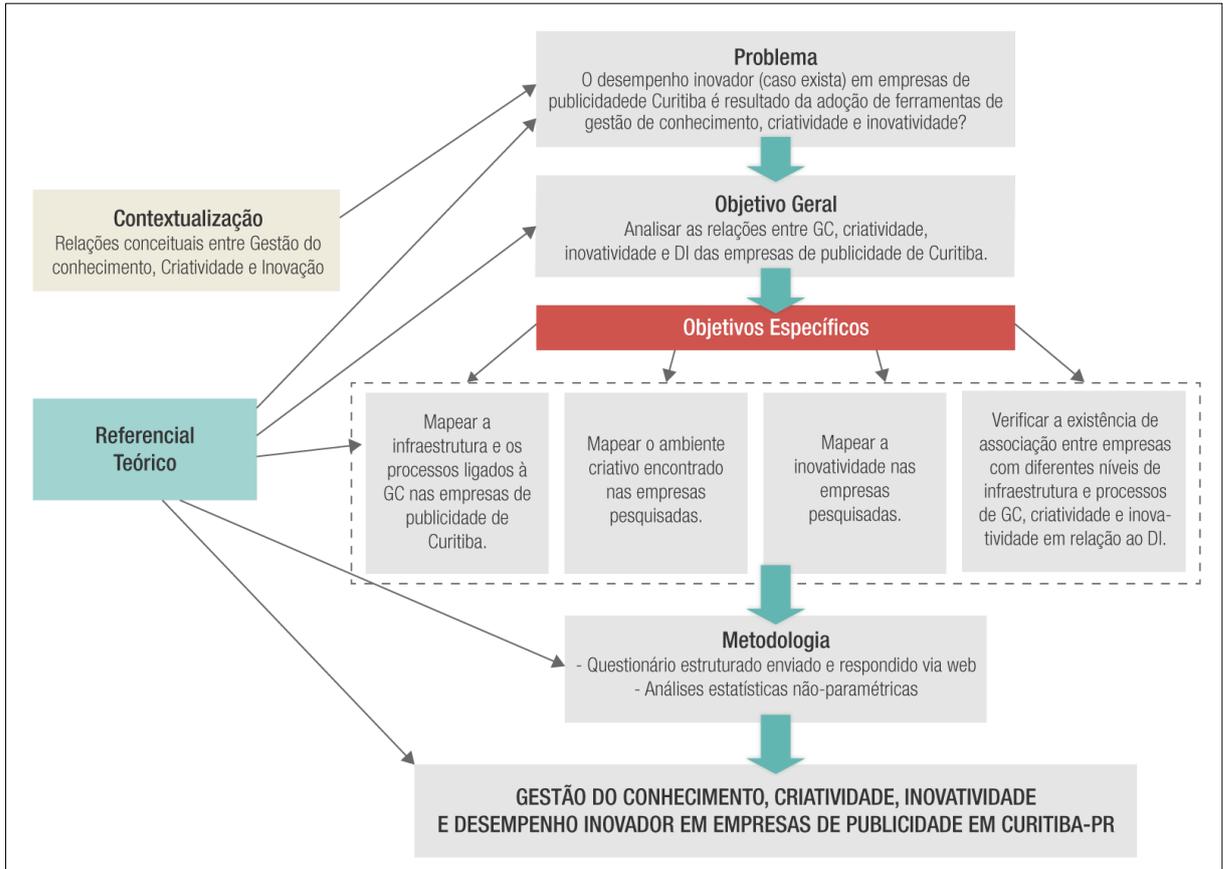
Diante deste panorama, a pesquisa se justifica pela relevância do assunto para a comunidade científica na qual se verificou que inovação em serviço representa 3,00% das publicações nacionais e 6,00% das publicações internacionais sobre inovação e; que a publicidade está presente em menos de 1,00% das publicações nacionais e internacionais relativas à GC. Para o mercado, a pesquisa se justifica por se inserir em um contexto econômico em franca e constante expansão. Além disso, por possuir caráter multidisciplinar e abordar valores como conhecimento, informação, tecnologia, processos, aprendizagem, organização dentre outros, a pesquisa está adequada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação que tem como uma de suas premissas o estudo da informação e, por consequência, do conhecimento, como fator estratégico determinante na concepção e na melhoria de processos, produtos e serviços.

Por fim, a pesquisa é justificada por se configurar como uma ferramenta que pode vir a ser útil a empreendedores e gestores que desejam fomentar a inovação nas empresas de publicidade, cujo principal ativo é a criatividade, ou seja, as pessoas.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, dos quais o presente contém uma introdução sobre o tema estudado, o problema da pesquisa, a justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos. A Figura 1 a seguir apresenta, ilustrativamente, a estrutura da pesquisa.

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA PESQUISA



Fonte: O autor (2014)

No segundo capítulo, é apresentado o referencial acerca dos principais fundamentos teóricos adotados durante o desenvolvimento do trabalho. Faz-se um breve histórico sobre GC, criatividade e inovação, partindo de seus autores fundamentais e chegando aos estudos recentes sobre os três temas. Ainda, são apresentadas as formas de mensuração identificadas para cada um dos três conceitos.

Os procedimentos metodológicos adotados durante a pesquisa são detalhados no terceiro capítulo, no qual se apresenta a classificação da pesquisa, a caracterização da população e da amostra do objeto de estudo, os critérios para a definição do instrumento de coleta de dados e o protocolo de análise dos resultados obtidos.

Os dados obtidos e o resultado das análises dos mesmos são apresentados no quarto capítulo e no quinto capítulo, considerações finais, são apresentadas as conclusões, contribuições e limitações do trabalho, bem como sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Para alcançar uma melhor compreensão sobre os temas abordados nesta pesquisa, são apresentados alguns conceitos sobre Gestão do Conhecimento (GC), inovação e criatividade. Com o objetivo de apresentar as abordagens adotadas ao longo do tempo, procurou-se utilizar desde autores fundamentais a pesquisas contemporâneas sobre cada tema.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, são apresentados os principais conceitos relacionados a GC adotados na pesquisa. Inicia-se com a discussão acerca do que é conhecimento e apresenta diversas conceituações sobre GC. Por fim, são abordados os principais modelos e processos relacionados a esta prática gerencial.

#### 2.1.1 Conceitos

Antes de se tratar do conceito de GC, faz-se necessária uma reflexão acerca do que é conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61), Sveiby (1998, p. 35) e Davenport (1998, p. 19), não há um consenso sobre o que é conhecimento, porém é possível identificar algumas de suas características.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) ressaltam três características principais do conhecimento: (1) diz respeito a crenças e compromissos, ou seja, depende das experiências do indivíduo; (2) está relacionado à ação; (3) é específico ao contexto e relacional.

Sveiby (1998, pp. 34–42) aponta quatro características do conhecimento: (1) o conhecimento é tácito, difícil de expressar e dependente das experiências dos indivíduos; (2) é orientado para a ação; (3) é sustentado por regras, que estão atreladas ao resultado das ações; (4) o conhecimento está em constante mutação.

Já Davenport (1998, p. 19) relaciona cinco características referentes ao conhecimento: (1) produto da mente humana; (2) exige reflexão, síntese e contexto. (3) é difícil de ser estruturado; (4) é difícil de ser capturado por máquinas; (5) é frequentemente tácito; (6) é de difícil transferência. Dentre os pontos convergentes

entre as três caracterizações, pode-se destacar o conhecimento como referente ao indivíduo e como dependente do contexto, logo, mutável.

Para Davenport (1998, p. 19), o conhecimento é a informação mais valiosa e a mais difícil de ser gerenciada. Uma pessoa, ou um grupo, refletiu sobre esta informação, concedeu-lhe um significado, uma interpretação, acrescentando sua própria sabedoria e considerando implicações mais amplas. Alvarenga Neto (2008, p. 19) resume conhecimento como “a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização, e só existe na mente humana”.

Sob o enfoque da GC, o conhecimento é um recurso fundamental, dinâmico e valioso que deve ser buscado, desenvolvido, incentivado e protegido (SINGH; SOLTANI, 2010, p. 145; TERRA, 2000, p. 17). Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) complementam este entendimento quando afirmam que o conhecimento só é criado por indivíduos. Para os autores, embora se utilize a expressão criação do conhecimento “organizacional”, a organização não pode criar conhecimento por conta própria. É necessária a iniciativa e a interação dos indivíduos, por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação, eventos que facilitam a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional. Cabe assim à organização apoiar os indivíduos criativos, ou lhes prover um contexto propício à interação social entre o conhecimento tácito, pessoal, e o conhecimento explícito, formal. O conhecimento tácito é específico ao contexto, emocional, baseado nas experiências pessoais, portanto difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito é codificado em linguagem formal e sistemático, sendo facilmente compartilhado. O conhecimento explícito, passível de ser expresso em palavras e números, representa somente a ponta do *iceberg* do conhecimento contido em uma organização (ibidem, p. 7).

Cantner, Joel e Schmidt (2009, p. 189) ressaltam que o conhecimento é um ativo que se torna obsoleto rapidamente, o que obriga as organizações a “esquecerem” o conhecimento antigo e a obterem novos conhecimentos e competências de forma contínua. E a partir desta necessidade, a GC ganha importância. Para os autores, o objetivo da GC é simples: deixar disponível para a organização o conhecimento certo, na hora certa e no lugar certo (ibidem, p. 188).

A GC é o processo pelo qual a organização gera valor, riqueza, a partir de bens intangíveis, ou seja, seu conhecimento ou capital intelectual (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 17; SVEIBY, 2001). Esta é uma das conceituações mais

difundidas pela sua simplicidade, porém não contempla todo o potencial do conceito de GC. Para ampliar a visão sobre o conceito de GC, apresenta-se no Quadro 1 alguns conceitos levantados durante a pesquisa.

QUADRO 1 – CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

<b>Conceito de Gestão do Conhecimento</b>	<b>Autor</b>
Gestão do Conhecimento é a formulação de políticas públicas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso da informação.	Henry (1974, p. 191) <sup>1</sup>
Gestão do Conhecimento é entender e focar na construção, renovação e aplicação do conhecimento de forma sistemática, deliberada e explícita.	Wiig (1997, p. 8)
Gestão do Conhecimento é identificar e mapear os ativos intelectuais da organização, gerando novos conhecimentos e vantagem competitiva.	Barclay (1997, p. 1)
Gestão do Conhecimento é organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.	Terra (2006, p. 3)
Gestão do Conhecimento é o processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento.	Bhatt (2001, p. 71)
Gestão do Conhecimento é o complexo desenvolvimento de estruturas que permitem à organização reconhecer, criar, transformar e distribuir o conhecimento.	Gold, Malhorta e Segar (2001, p. 186)
A Gestão do Conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.	Moresi (2001, p. 137)
Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.	Bukowitz e Williams (2002, p. 17)
Gestão do Conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização com o objetivo de adicionar valor por meio do reuso e da inovação.	Dalkir (2005, p. 2)
Gestão do Conhecimento é o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas.	Takeuchi e Nonaka (2008, p. ix)
Gestão do Conhecimento é um princípio gerencial que permite ampliar informação, conhecimento, experiência e intuição nas organizações a fim de gerar valor (resultados para a organização).	Brasil: Ministério do Planejamento (2013, p. 6)

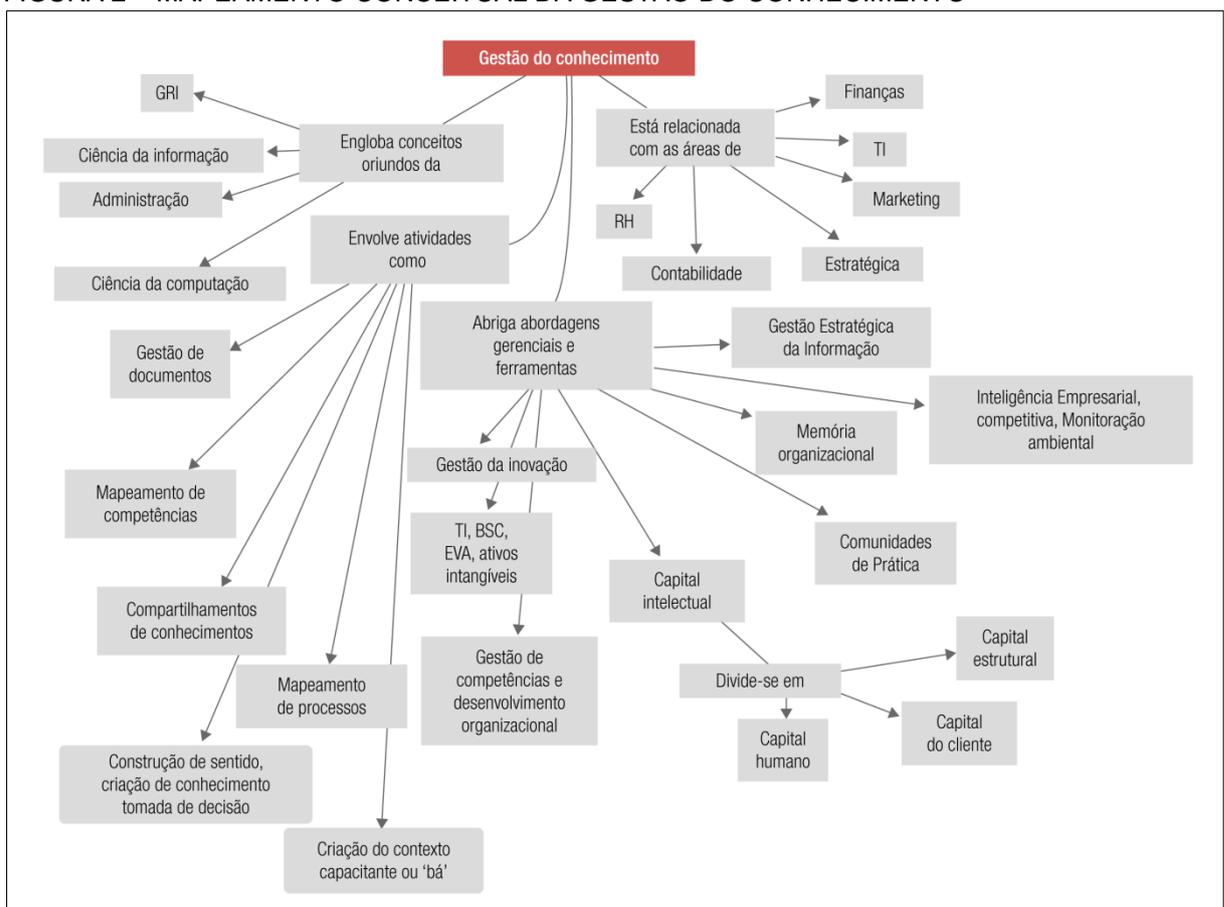
Fonte: O autor (2014)

<sup>1</sup> Segundo Alvares, Baptista e Júnior (2010, p. 236), a primeira definição sobre Gestão do Conhecimento foi escrita por Henry (1974).

Dentre as características em comum das conceituações apresentadas, pode-se destacar a necessidade de sistematizar os processos relativos ao conhecimento, sempre com foco em gerar benefícios para a organização.

Como exemplo de um conceito mais abrangente, Alvarenga Neto (2008, p. 68) conclui, após estudos sobre a visão de vários autores e pesquisadores, que a GC se consolidou como uma “área guarda-chuva” que incorpora várias abordagens gerenciais como gestão e ciência da informação, gestão de recursos humanos, capital intelectual, aprendizagem organizacional, métricas e mensuração de ativos intangíveis, ambiente organizacional, e a criação de conhecimento e gestão da inovação. Além disso, a GC está presente em diversas áreas e departamentos da empresa, como *marketing*, recursos humanos, tecnologia da informação, planejamento e estratégica. A Figura 2 é baseada no mapa conceitual apresentado por Alvarenga Neto (2008, p. 69) para sintetizar suas ideias.

FIGURA 2 – MAPEAMENTO CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Adaptado de Alvarenga Neto (2008, p. 69)

Dalkir (2005, p. 6) também atesta que a GC abrange diversas áreas e campos de pesquisa. Diante da dificuldade de encontrar uma única conceituação para a GC,

a autora afirma que um dos poucos pontos de consenso é a sua característica de multidisciplinariedade, e destaca alguns dos campos envolvidos no seu desenvolvimento (ibidem, p. 6):

- Ciência organizacional;
- Ciência cognitiva;
- Linguística e linguagens computacionais;
- Tecnologia da informação (sistemas de gestão do conhecimento, gestão da informação e de documentos, banco de dados...);
- Ciência da informação e biblioteconomia;
- Jornalismo e escrita técnica;
- Antropologia e Sociologia;
- Educação e treinamento;
- Narração de histórias e estudos de comunicação.

Além das características multidisciplinares da GC, Dalkir (2005, p. 20) também destaca os benefícios gerados por esta prática gerencial para o indivíduo, para o grupo de trabalho e para a organização, descritos no Quadro 2 a seguir:

QUADRO 2 – BENEFÍCIOS PROVIDOS PELA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para o indivíduo	Para o grupo de trabalho	Para a organização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda as pessoas a realizarem suas tarefas e a economizarem tempo por meio de melhores decisões e soluções de problemas.</li> <li>• Constrói um senso de comunidade dentro da organização.</li> <li>• Ajuda as pessoas a se manterem atualizadas.</li> <li>• Proporcionam desafios e oportunidades de contribuição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve habilidades profissionais</li> <li>• Promove o <i>mentoring</i></li> <li>• Facilita a colaboração e redes de contato</li> <li>• Desenvolve um código profissional de ética que os membros podem seguir.</li> <li>• Desenvolve uma linguagem comum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda a definir a estratégia</li> <li>• Soluciona problemas rapidamente</li> <li>• Difunde as melhores práticas</li> <li>• Melhora o conhecimento embarcado em produtos e serviços</li> <li>• Fertiliza ideias e aumenta oportunidades para a inovação</li> <li>• Permite à organização estar à frente de seus concorrentes.</li> <li>• Constrói uma memória organizacional</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Dalkir (2005, p. 20)

Em busca dos benefícios gerados, especialmente a vantagem competitiva baseada na criação do conhecimento, muitas empresas investem extensivamente na GC (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 186). Entretanto, é importante ressaltar

que implementação da GC pode exigir um alto investimento, pois usualmente envolve um grande número de mudanças, como reestruturação da hierarquia na organização, quebra de velhos hábitos e adoção de novas rotinas, novos processos de aprendizagem e uso de novas tecnologias de informação e comunicação (CANTNER; JOEL; SCHMIDT, 2009, p. 187). Para que a GC obtenha sucesso, é necessário haver um equilíbrio e atender o que é importante para os colaboradores, sobretudo para suas práticas profissionais, bem como o que é importante para a organização (DALKIR, 2005, p. 21).

### 2.1.2 Abordagens e modelos

Existem inúmeros modelos de GC. As abordagens sobre o tema variam por motivos culturais ou pela ênfase empregada pelos autores (STOLLENWERK, 2001, p. 143).

Sveiby (2001)<sup>2</sup> identifica duas linhas de pesquisa em relação à GC: (1) Foco nas Tecnologias da Informação: pesquisadores e profissionais com formação em informática e/ou ciência da informação que trabalham no desenvolvimento de sistemas de informação, inteligência artificial (IA), reengenharia etc. Esta linha considera o conhecimento como objeto, que pode ser identificado e tratado por sistemas de informação; (2) Foco nas Pessoas: pesquisadores e profissionais com formação em filosofia, psicologia, sociologia ou negócios que focam suas pesquisas na avaliação, mudança ou melhoria do comportamento e das competências individuais. Esta linha considera o conhecimento como processo, como um complexo conjunto de habilidades dinâmicas que está em constante mutação. Sveiby (2001) também discrimina dois níveis das pesquisas sobre a GC: (1) Perspectiva Individual: foco da pesquisa e da prática é o indivíduo; (2) Perspectiva Organizacional: foco da pesquisa e da prática é a organização.

Barclay e Murray (1997, p. 8) separam as abordagens sobre a GC em três categorias: (1) Mecanicista: caracterizada principalmente pelo uso da tecnologia, como sistemas de gestão de documentos, banco de dados, tecnologias de rede, como *intranet* e *groupware*; (2) Cultural/Behaviorista: fundamentada na reengenharia

---

<sup>2</sup> O ano da primeira versão do artigo é 1996, tendo sido atualizado pelo autor em 1998, 1999, 2000 e 2001.

e nas mudanças de gestão; vê o “problema do conhecimento” como uma questão de gestão e se concentra na inovação e na criatividade. Embora utilize tecnologia, não a vê como solução do problema, mas sim como ferramenta de suporte para a gestão dos recursos explícitos do conhecimento; (3) Sistemática: enfatiza a compreensão de todo o sistema, onde o mais importante são os resultados sustentáveis, independentemente se são baseados em tecnologia ou em processos.

Para Bhat (2001, p. 68), definir a GC como um sistema predominantemente tecnológico ou predominantemente social, gera um preconceito desnecessário de um aspecto em relação ao outro. Segundo o autor, as tecnologias e os sistemas sociais são igualmente importantes na GC. Soluções tecnológicas podem capturar, armazenar e distribuir a informação rapidamente, mas para que uma organização consiga gerir o conhecimento, é necessário um ambiente de participação, coordenação e compartilhamento de conhecimento entre as pessoas. Por isso, em geral, a implementação da GC requer uma mudança na filosofia organizacional da empresa (ibidem, p. 64).

De acordo com Dalkir (2005, p. 25), o Ciclo da GC, isto é, o caminho que a informação percorre para se tornar um conhecimento valioso para a organização, possui várias fases que envolvem captura, criação, codificação, compartilhamento, acesso, aplicação e reuso do conhecimento dentro e entre organizações. Partindo das quatro principais abordagens do Ciclo da GC (Quadro 3), Dalkir (2005, p. 44) propõe uma estrutura integrada dos processos de identificação de fontes de conhecimento, validação do conhecimento gerado, conversão do conhecimento para um formato explícito e disseminação do conhecimento organizado dentro das organizações.

No Quadro 3 são apresentados os autores, e seus respectivos ciclos da GC, que fundamentaram a estrutura proposta por Dalkir (2005, p. 43).

QUADRO 3 – ETAPAS DO CICLO INTEGRADO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

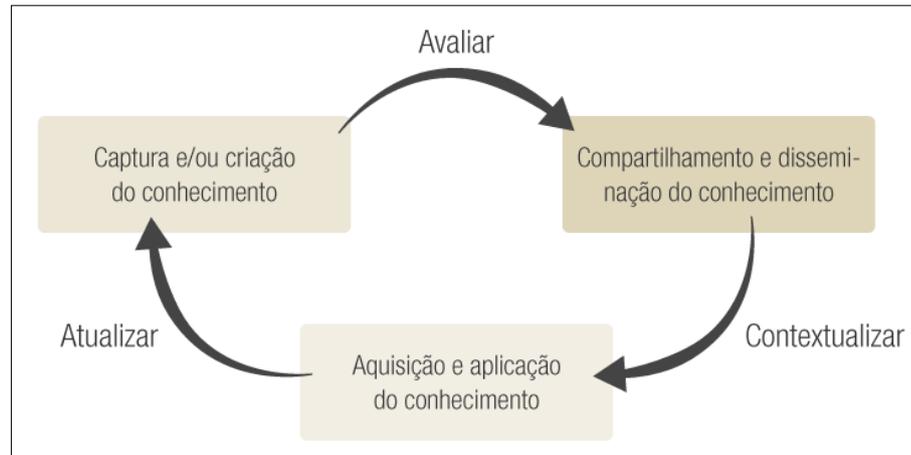
<b>Wiig (1993)</b>	<b>Meyer e Zack (1996)</b>	<b>McElroy (1999)</b>	<b>Bukowitz e Williams (2002)</b>	<b>Ciclo Integrado da GC (DALKIR, 2005)</b>
Criação	Aquisição	Aprendizagem individual e em grupo	Aquisição	Captura/Criação
Abastecimento	Refinamento	Reinvidicação do conhecimento	Uso	Captura/Criação
Compilação	Armazenagem/ Recuperação	Aquisição da informação	Aprendizagem	Captura/Criação
Transformação	Distribuição	Validação do conhecimento	Colaboração	Captura/Criação e contextualização
Disseminação	Apresentação	Integração do conhecimento	Avaliação	Compartilhamento, disseminação e avaliação
Aplicação			Sustentabilidade	Aquisição e aplicação
Valorização			Descarte	Atualização

Fonte: Adaptado de Dalkir (2005, p. 44).

O primeiro modelo usado como referência utilizada por Dalkir foi o ciclo proposto por Wiig (1993) que, segundo a autora (DALKIR, 2005, p. 42) é uma “clara e detalhada descrição de como a memória organizacional é colocada em uso para gerar novos valores para os indivíduos, grupos e para a própria organização”. O segundo modelo utilizado foi proposto por Meyer e Zack, e aponta os elementos chave envolvidos na GC (ibidem, p. 32). O ciclo criado por McElroy (1999) tem como ponto forte a clara descrição de como o conhecimento é avaliado e conscientemente alinhado aos interesses da empresa ou descartados por ela (DALKIR, 2005, p. 35). Por fim, o último modelo utilizado como referência foi proposto por Bukowitz e Williams (2002), que ao incorporar a questão do conhecimento tácito e do conhecimento explícito ao ciclo da GC, tornou-se mais compreensível do que o modelo proposto por Meyer e Zack (DALKIR, 2005, p. 35).

A partir destes quatro modelos, Dalkir (2005, p. 43) cria a estrutura do Ciclo Integrado da Gestão do Conhecimento que é apresentada na Figura 3.

FIGURA 3 – CICLO INTEGRADO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Adaptado de Dalkir (2005).

Dalkir (2005, p. 43) divide o Ciclo Integrado da Gestão do Conhecimento em três grandes fases: (1) Captura e/ou Criação: **captura** é referente à identificação e à consequente codificação de conhecimento interno despercebido na organização ou de conhecimento externo do ambiente e; **criação** é o desenvolvimento de novos conhecimentos, inovações que não existiam na organização; (2) Compartilhamento e Disseminação: adoção de práticas que facilitem o compartilhamento entre indivíduos e disponibilização do conhecimento, no formato explícito, em um repositório organizacional; (3) Aquisição e Aplicação: **aquisição** é a etapa de entendimento do novo conhecimento pelos usuários finais, enquanto a **aplicação** se refere à utilização do conhecimento.

As transições entre as três etapas do ciclo representam processos fundamentais para a criação de novo conhecimento. Quando o conhecimento passa da etapa de Captura/Criação para a etapa seguinte, Compartilhamento e Disseminação, o seu conteúdo é avaliado para verificar se o valor gerado é suficiente para que seja incorporado ao capital intelectual da organização. Na transição do Compartilhamento e Disseminação para Aquisição e Aplicação, o conhecimento é contextualizado, ou seja, são realizadas as adequações para o usuário final, como tradução de idioma ou criação de sumário executivo. A contextualização é concluída quando o novo conteúdo estiver concretizado e inserido nos processos da organização. Por fim, o ciclo é então reiterado assim que os usuários entendem e decidem fazer uso do conteúdo. Os próprios usuários validam os conteúdos úteis e identificam aquilo que não é aplicável. Além disso, eles

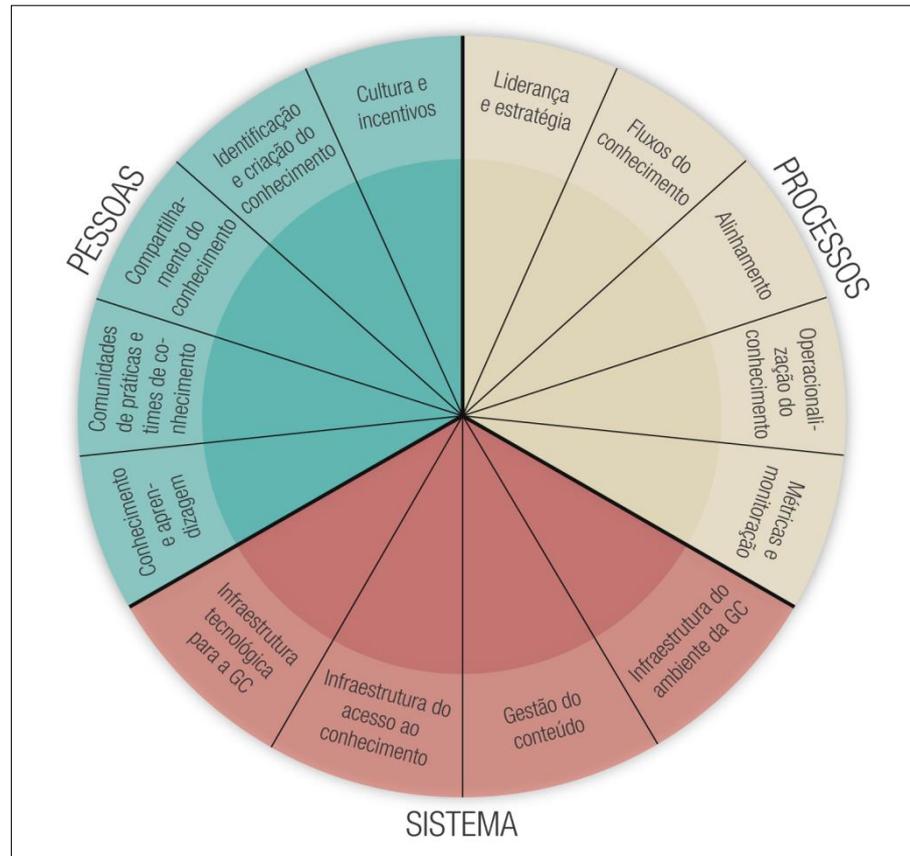
podem contribuir com novo conteúdo e, conseqüentemente, para a próxima iteração do ciclo (DALKIR, 2005).

No Brasil, desde 2013, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), por meio do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE)<sup>3</sup>, tem distribuído um documento que objetiva indicar processos e instrumentos para o apoio no diagnóstico e na elaboração de um plano de GC para as organizações (BRASIL: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2013). Este manual adota o Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (*Organizational Knowledge Assessment – OKA*) como forma de “avaliar a capacidade e o nível de preparação de uma organização na utilização adequada de seus ativos intelectuais” (ibidem, 2013, p. 6). O OKA foi desenvolvido pelo Banco Mundial e avalia 14 “Dimensões do Conhecimento”, apoiadas em três grandes pilares da GC: Pessoas, Processos e Sistemas (ibidem, 2013). A Figura 4 apresenta a estrutura básica do método OKA, ilustrando as 14 dimensões distribuídas pelos elementos que a sustentam.

---

<sup>3</sup> Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) é uma entidade do Governo Federal Brasileiro que opera como um Comitê Inter-organizacional na formulação de políticas de Governo Eletrônico (E-Gov). Seu principal objetivo é formular políticas, estabelecer diretrizes, coordenar iniciativas e promover articulações visando implementar o E-Gov no Governo Federal Brasileiro.

FIGURA 4 – ESTRUTURA BÁSICA DO MÉTODO OKA



Fonte: Adaptado de Brasil: Ministério do Planejamento (2013, p.7)

Baseado em uma extensa revisão de literatura sobre GC, o método OKA adota um questionário composto por 199 perguntas que englobam, além de métricas demográficas das empresas, os principais aspectos dos elementos que mais fortemente impactam nas mudanças de uma organização (BRASIL: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2013, p. 8). Estes elementos e suas respectivas dimensões são:

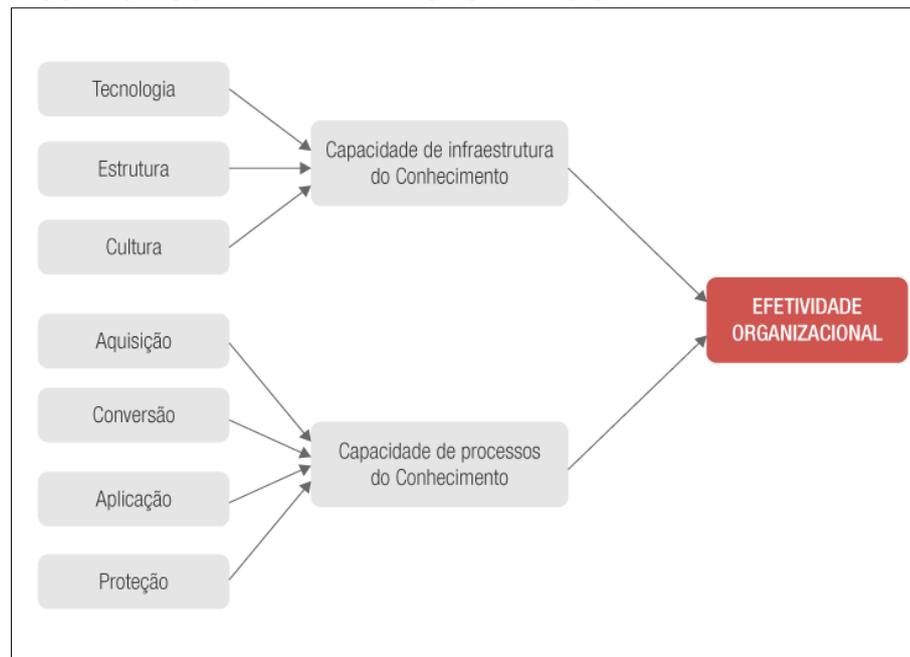
- Pessoas:** Cultura e Incentivos, Identificação e Criação de Conhecimento, Compartilhamento de Conhecimento, Comunidades de Prática e Times de Conhecimento e Conhecimento e Aprendizagem.
- Processos:** Liderança e Estratégias, Fluxos de Conhecimento, Operacionalização do Conhecimento, Alinhamento e Métricas e Monitoração.
- Sistemas:** Infraestrutura Tecnológica para a GC, Infraestrutura de Acesso ao Conhecimento, Gestão de Conteúdo e Infraestrutura do Ambiente da GC.

O manual ressalta que estas 14 dimensões não se restringem exclusivamente ao elemento que as englobam, mas sim podem impactar em mais de um deles.

De acordo com Gold, Malhotra e Segars (2001, p. 187) a chave para compreender o sucesso, ou o insucesso, da GC nas organizações é a identificação e a avaliação das pré-condições necessárias à sua implementação. Os autores sugerem uma análise da GC sob a perspectiva das capacidades organizacionais: infraestrutura e processos voltados ao conhecimento. De acordo com esta proposição, uma infraestrutura do conhecimento é composta por tecnologia, estrutura e cultura, além da arquitetura de processos relativos ao conhecimento: aquisição, conversão, aplicação e proteção. Estas são as capacidades organizacionais essenciais ou pré-condições para uma efetiva GC (ibidem, p. 187). Na

Figura 5, é apresentada a perspectiva das capacidades organizacionais em função de uma efetiva GC.

FIGURA 5 – GC E EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de Gold, Malhotra e Segar (2001).

Os três fatores da infraestrutura possibilitam a maximização do capital intelectual na organização: (1) tecnologia: recursos tecnológicos existentes na empresa; (2) estrutura: são as normas e os mecanismos de confiança; (3) cultura: contexto de compartilhamento. Além da infraestrutura, os processos da GC devem

estar presentes para armazenar, transformar e difundir o conhecimento pela organização (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 187).

As empresas devem desenvolver uma “capacidade absorptiva”, que é a habilidade de utilizar o conhecimento existente para reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-lo e aplicá-lo na criação de um novo conhecimento e habilidade (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 187). O conhecimento é fundamental para a capacidade de produzir novos produtos e serviços (TERRA, 2000, p. 70) e a GC amplia o compartilhamento que contribui para a criação de ideias e inovações (STRAUHS *et al.*, 2012, p. 96). As empresas que adotam efetivamente a GC desenvolvem novos produtos/serviços e processos continuamente; elas aprendem, fazem relações e aplicam o conhecimento para sustentar um contínuo fluxo de ideias inovadoras (CANTNER; JOEL; SCHMIDT, 2009, p. 191).

Introduzida a relação entre GC e inovação, a próxima seção explora os conceitos e benefícios deste segundo conceito para as organizações. Além disso, apresenta modelos e condições para que a inovação ocorra.

## 2.2 INOVAÇÃO

Nesta seção, são expostos alguns dos principais conceitos sobre inovação. Apresenta-se seus tipos e modelos, bem como os fatores que influenciam o seu desenvolvimento.

### 2.2.1 Conceitos

Há convergência para o consenso de que inovação pode ser uma das chaves para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações, em especial, para as pequenas e médias empresas (REJEB *et al.*, 2008, p. 838). Conseqüentemente, a capacidade de inovação das empresas também favorece o crescimento econômico de um país, bem como a competitividade de sua economia (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2011, p. vi).

Segundo o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 26), as empresas buscam a prática da inovação por inúmeras razões, como lançamento de novos produtos, maior eficiência, melhor qualidade ou mesmo capacidade de aprendizagem e

implementação de mudanças. Todos estes fatores auxiliam as organizações a mensurar sua força frente à concorrência e identificar oportunidades de ingresso em novos mercados.

De acordo com Schumpeter (1934, p. 66), o conceito de inovação contempla cinco aspectos: (1) a idade de um novo bem, desconhecido pelos consumidores, ou de uma qualidade nova do bem; (2) introdução de um novo método de produção, que não tenha sido anteriormente testado no meio industrial em questão; (3) abertura de um mercado novo, onde o ramo da indústria em questão não tenha sido anteriormente penetrado; (4) conquista de novas fontes de fornecedores de matéria prima ou de bens semimanufaturados, sejam estes existentes, ou a serem criados; (5) estabelecimento de uma nova organização para o negócio, seja criando ou rompendo um monopólio.

O conceito de inovação pode ter diferentes abordagens em diferentes contextos, e a escolha por uma delas vai depender dos objetivos de mensuração ou análise da pesquisa em questão (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 19). Conforme Carvalho (2009, p. 5), uma definição para inovação bastante difundida é a sugerida pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p.55).

Portanto, segundo a definição da OCDE (2005, p. 56), a inovação pode ser entendida como a transformação de uma ideia em produto novo ou melhorado introduzido no mercado, em um novo processo operacional utilizado na indústria e comércio, ou em novas abordagens de um serviço social.

Quanto aos tipos, a terceira edição do Manual de Oslo (ibidem, p. 57) subdivide o conceito de inovação em quatro itens:

1. Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Mesmo que a inovação de serviços seja organizada de maneira menos estrutural e

possua natureza mais incremental e menos tecnológica, ela é incluída no tipo inovação de produto. Melhorias em componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidades de uso são exemplos de inovação de produto.

2. Inovação de processo: representa mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. As inovações de processo podem visar reduzir custos, melhorar a qualidade e reduzir tempo.
3. Inovação organizacional: refere-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Neste tipo estão, por exemplo, implementação de práticas para a codificação do conhecimento, como bancos de dados com melhores práticas, lições aprendidas e outros conhecimentos com o objetivo de deixar estas informações acessíveis aos colaboradores.
4. Inovação de *marketing*: envolve a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. O novo método de *marketing* pode ser desenvolvido pela empresa inovadora ou adotado por outras organizações.

Nem sempre é possível classificar ou distinguir um processo de inovação em apenas um dos tipos especificados. O lançamento de um novo produto, por exemplo, pode ser ao mesmo tempo inovação de produto, inovação de processo e inovação de *marketing*. Todavia, os quatro tipos possuem um item em comum, mesmo que em diferentes graus, que é fundamental para uma ação ser considerada inovação: o conceito de novidade.

Ainda segundo o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 69), qualquer inovação deve conter um grau de novidade que pode ser classificado em um dos três conceitos:

1. Novo para a empresa: requisito mínimo para uma ação ser considerada inovação é que ela seja nova para a empresa na qual foi implementada.
2. Novo para o mercado: quando a inovação não tenha sido aplicada anteriormente por nenhuma outra empresa do mercado. Considera-se

mercado como a empresa e seus concorrentes, incluindo uma região geográfica e uma linha de produto.

3. Novo para o mundo: quando a inovação não tenha sido adotada por nenhum mercado doméstico ou internacional.

As inovações que abrangem mais de um tipo, principalmente as de processo e organizacional, podem exercer um papel importante na competitividade da empresa e resultar em ganhos produtivos e financeiros (ibidem, p. 73). Neste sentido, Schumpeter (1984, pp. 112–113) avalia que o desenvolvimento econômico é guiado pela inovação em um processo dinâmico, onde as tecnologias antigas são substituídas pelas novas, em um fenômeno por ele nomeado de destruição criadora.

De acordo com os resultados obtidos com a inovação, esta pode ser classificada como incremental ou radical (ou disruptiva). Conforme o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 36), dentro da dinâmica da destruição criadora, inovações incrementais dão continuidade ao processo natural de mudança, enquanto que as inovações radicais são rupturas mais intensas.

A inovação incremental é obtida por meio da aplicação de mudanças e técnicas menores, surgidas da acumulação de experiências. Inovações incrementais são aquelas que não são necessariamente oriundas de ações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mas de melhorias resultantes de sugestões de funcionários da indústria que fabrica o produto, ou de seus consumidores. Envolve pequenos aperfeiçoamentos de produtos ou processos de fabricação, que têm como resultados melhorias em acabamento, qualidade e funcionalidade. As inovações incrementais ocorrem continuamente ao longo do processo produtivo, sendo pouco dependentes de novos conhecimentos tecnocientíficos (REIS, 2008, p. 45).

Por sua vez, a inovação radical é oriunda de uma atividade criativa ligada à gestão de mudanças tecnológicas, geralmente envolvidas em ações de P&D. As inovações radicais envolvem profundas alterações no conjunto de conhecimentos utilizados e estão relacionadas à aplicação de tecnologias de última geração, resultando em produtos ou processos novos, com características relevantemente diferentes da versão antiga (ibidem, p. 45).

Expostos os conceitos sobre inovação, é necessário compreender quais os processos que levam à inovação. A próxima seção apresenta alguns modelos de inovação, isto é, as fases do processo inovativo, que podem evoluir dos mais

simples aos mais complexos de acordo com a maturidade e conhecimento presentes nas organizações (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 40).

### 2.2.2 Abordagens e modelos

Na busca pelo posicionamento estratégico e obtenção de vantagem competitiva, a rapidez em alcançar a inovação é fator crucial. Neste contexto, a organização deve conhecer os diferentes modelos de inovação, de forma a ter subsídios para escolher o mais adequado à sua realidade e objetivo (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 39).

Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 40) apontam que os modelos de inovação são formados por etapas, que evoluem de modelos simples a complexos, na medida em que se adquire maturidade de conhecimento. Stal (2007, p. 33) afirma que existem vários modelos utilizados para compreender o processo de inovação tecnológica. Estes podem ser divididos em modelos lineares e interativos.

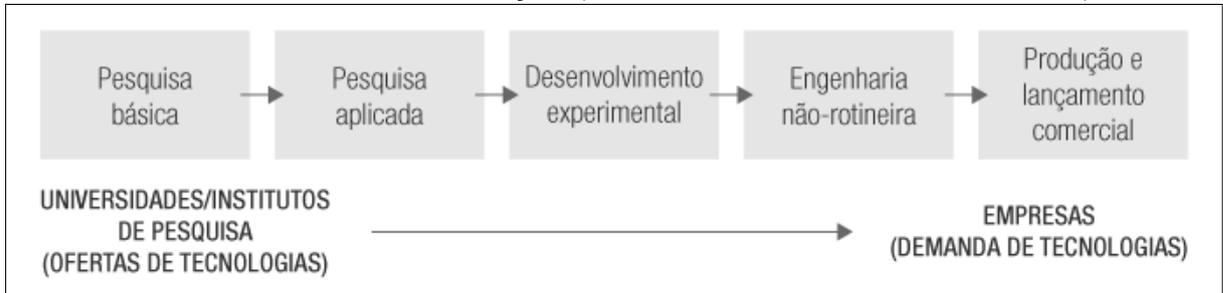
O modelo linear é o mais antigo deles e tem por princípio a pesquisa como fonte primordial para a geração de novas tecnologias. Neste modelo, as etapas são sequenciais, burocráticas e definidas. O processo se inicia com a pesquisa fundamental, que dá origem à pesquisa aplicada. Esta por sua vez origina um protótipo, que após a fase de engenharia, gera como resultado um produto comercial (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 41).

No entanto, para Reis (2008, p. 51) é sabido que o processo de inovação não segue um padrão retilíneo, e que esta descrição aproxima-se grosseiramente à realidade. Mas, ainda que as limitações teóricas deste modelo sejam bem conhecidas, seu formato simplista definiu as bases da política de ciência e tecnologia dos Estados Unidos, e em 1945, passou a exercer influência em variantes destas políticas em vários outros países (REIS, 2008, p. 52; STAL, 2007, p. 34). Conforme Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 41) este modelo predominou em países industrializados até a década de 1990.

São identificadas duas grandes categorias de modelos lineares. O primeiro modelo é o “empurrado pela descoberta científica” – conhecido como *discovery-push* ou *science-push*. A base de argumentação deste modelo é que a pesquisa é o agente fomentador de transformações na produção, gerando novos processos e/ou produtos. Este modelo mostrou-se muito atrativo para cientistas, que viam nele a

forma de solicitar e justificar maiores aportes destinados principalmente à pesquisa básica (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 42; REIS, 2008, pp. 53–54). Na Figura 6 são apresentadas as etapas do Modelo Linear de Inovação.

FIGURA 6 – MODELO LINEAR DE INOVAÇÃO (*DISCOVERY-PUSH* OU *SCIENCE PUSH*)



Fonte: Adaptado de Viotti e Macedo (2003, p. 55).

O segundo modelo pertence à categoria de inovação do tipo “puxado pela procura” – conhecido como *demand pull* ou *market-pull*. Este modelo, que surgiu na década de 60 do século XX com o apoio de economistas, coloca a economia e a demanda social como fatores determinantes para a ocorrência da inovação. Neste modelo, estas variáveis são as responsáveis pelo aceleração do processo de pesquisa, pela absorção de novas tecnologias e pelo estímulo à pesquisa básica (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 42; REIS, 2008, pp. 53–54). As etapas do Modelo Linear Reverso de Inovação são apresentadas na Figura 7.

FIGURA 7 – MODELO LINEAR REVERSO (*DEMAND PULL* OU *MARKET-PULL*)

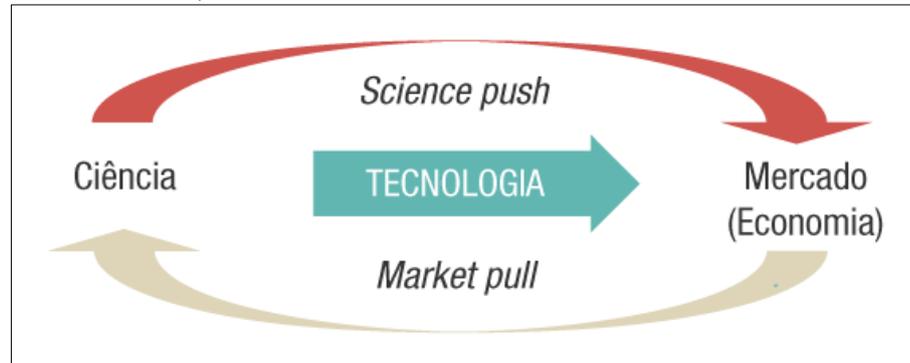


Fonte: Adaptado de Barbieri (2003, *apud* STAL, 2007, p.34).

O antagonismo gerado pela contraposição de interesses privilegiados em cada um dos modelos (cientistas versus empresários e governantes) geraram debates, no sentido de defesa dos pontos de vista de cada grupo (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 42). No entanto, Stal (2007, p. 34) afirma que os dois modelos podem ser considerados corretos, pois partem de pressupostos verdadeiros dependendo das circunstâncias, sendo ambos aplicáveis. As inovações ocorrem sendo viabilizadas pelo conhecimento produzido por pesquisas científicas anteriormente realizadas. Mas também são induzidas pela necessidade de atendimento de demandas oriundas de problemas industriais e necessidades dos

consumidores. A Figura 8 apresenta a estrutura combinada dos modelos lineares de inovação.

FIGURA 8 – MODELO COMBINADO DE INOVAÇÃO (*SCIENCE PUSH* E *MARKET PULL*)



Fonte: Adaptado de Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 41).

Conforme apresentado na figura, o modelo linear de inovação parte do princípio que a pesquisa científica é o principal fornecedor de novas tecnologias para o mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 41).

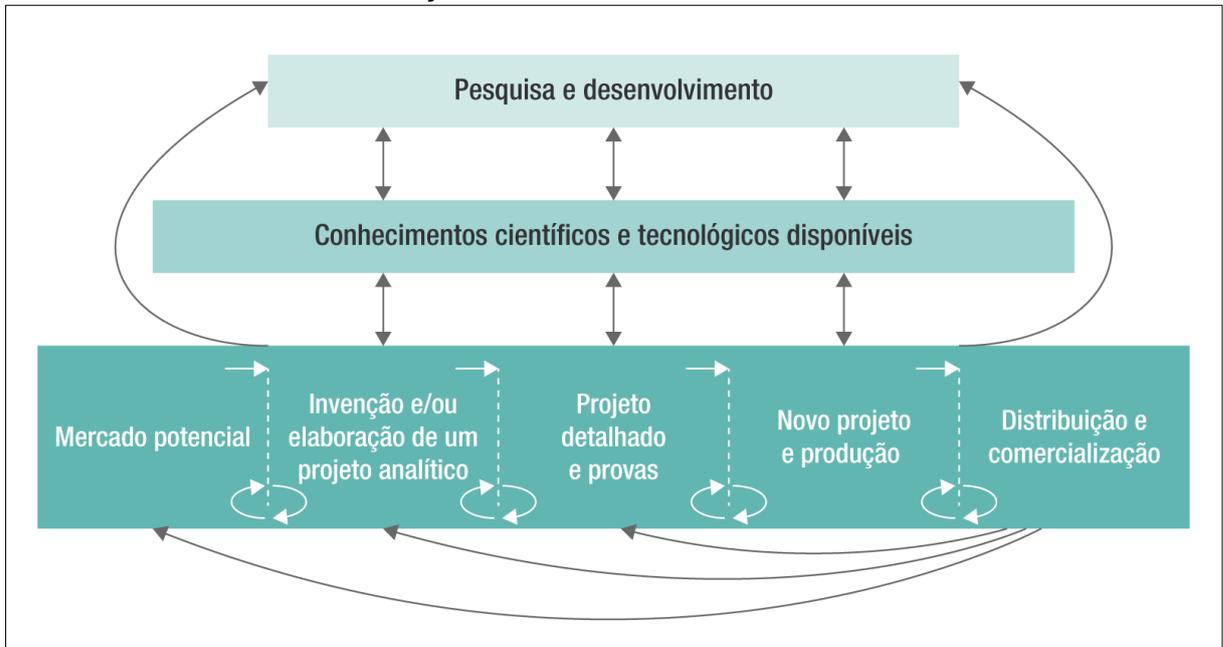
Contudo, para Reis (2008, pp. 55–56), o que se pode afirmar com segurança é que a inovação não ocorre de forma linear, mas sim de forma interativa. Este seria o segundo modelo de inovação, resultado da combinação de diversos e complexos fatores como indica a extensa lista a seguir:

O domínio de conhecimentos tecnocientíficos específicos; as necessidades e as atitudes sociais; a procura pelo mercado; o apoio governamental mediante definição de prioridades e aplicação de instrumentos de fomento apropriados; a capacidade de risco do poder público e do setor empresarial; a disponibilidade de capital para investimentos; a qualidade do sistema das tecnologias industriais básicas (metrologia científica, normalização, informação científica e tecnológica, gestão da qualidade, propriedade intelectual etc.); a disponibilidade e a qualidade dos serviços de apoio (marketing, design, informação, certificação de qualidade, etc.); a dimensão e a qualidade do sistema de educação tecnológica; a dimensão, a qualidade e o perfil da base tecnocientífica local, regional e nacional, etc (REIS, 2008, pp. 56–57).

Desta forma, os modelos lineares mostraram-se insuficientes para abarcar de forma satisfatória todas as variáveis que estão envolvidas no processo de inovação. Stal (2007, p. 35) afirma que tal falha foi suprida pelo modelo interativo conhecido como “elo de cadeia” ou “interações em cadeia”, sugerido por Kline (1978, p. 36). Neste modelo, a ênfase é dada às diferentes interações que ocorrem entre as diversas fases do processo, especialmente na área localizada na base do modelo,

denominada cadeia central de inovação. Estas interações são representadas com setas retilíneas, indicando a trajetória característica do modelo linear, acrescida de setas curvas, de forma a representar a natureza cíclica das interações (*feedbacks*), conforme apresentado na Figura 9.

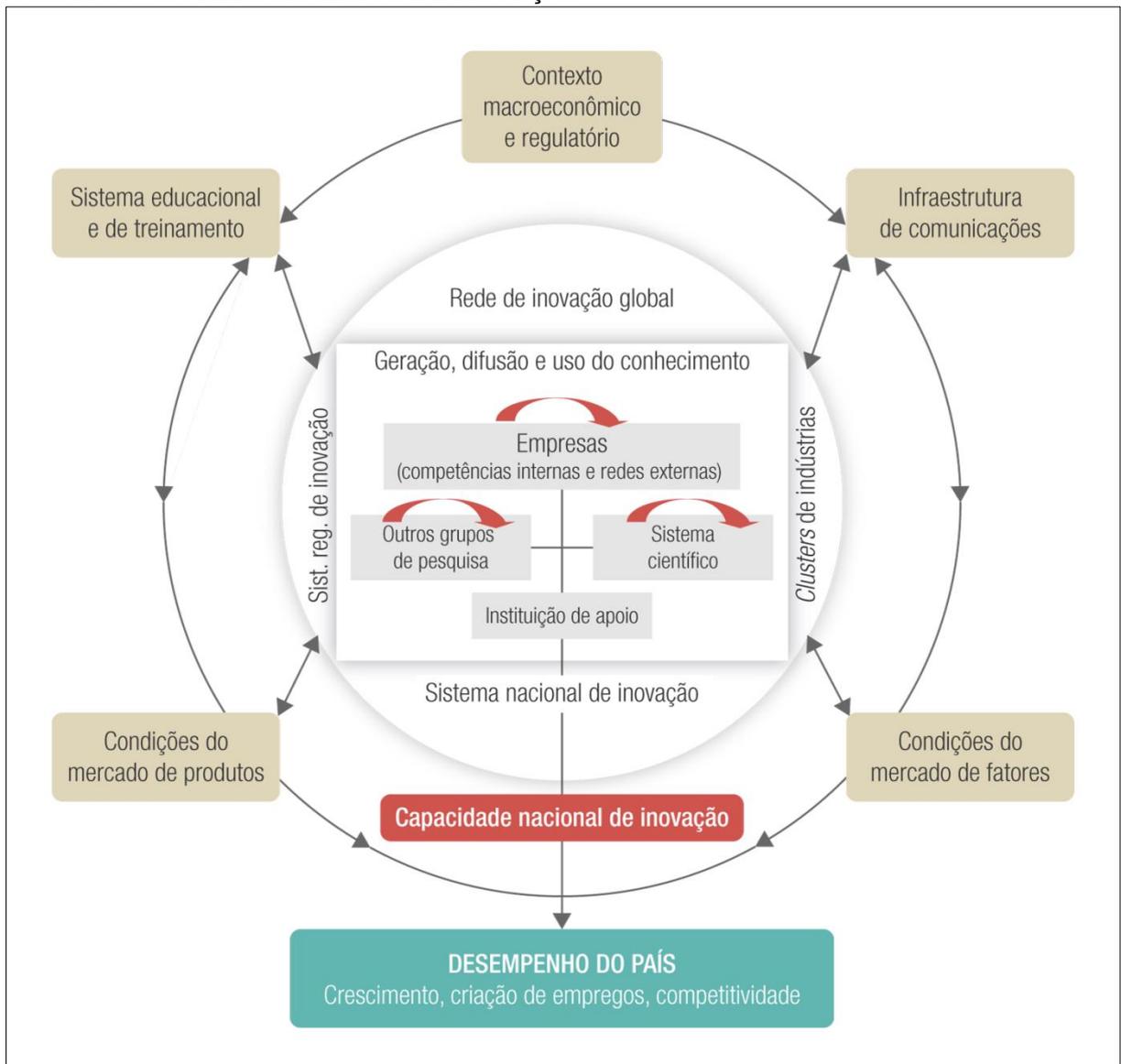
FIGURA 9 – MODELO DE INTERAÇÕES EM CADEIA



Fonte: Adaptado de Kline (1978, p. 37).

O modelo de interações em cadeia representou um avanço nos modelos de inovação, incorporando aspectos anteriormente não contemplados nos modelos lineares. Posteriormente, o aprofundamento de estudos nesta área resultou na estruturação de um modelo ainda mais complexo, o modelo sistêmico de inovação. De acordo com Viotti e Macedo (2003, p. 59), este modelo introduziu a ideia de que a avaliação de processos referentes à produção, à difusão e ao uso de ciência, tecnologia e inovação devem levar em conta a influência simultânea de fatores de ordem organizacional, institucional e econômica. Este esforço surgiu no sentido de produzir um arcabouço teórico que pudesse elucidar por que alguns países apresentavam processos de inovação superiores a outros. A Figura 10 apresenta graficamente a organização do modelo sistêmico de inovação.

FIGURA 10 – MODELO SISTÊMICO DE INOVAÇÃO



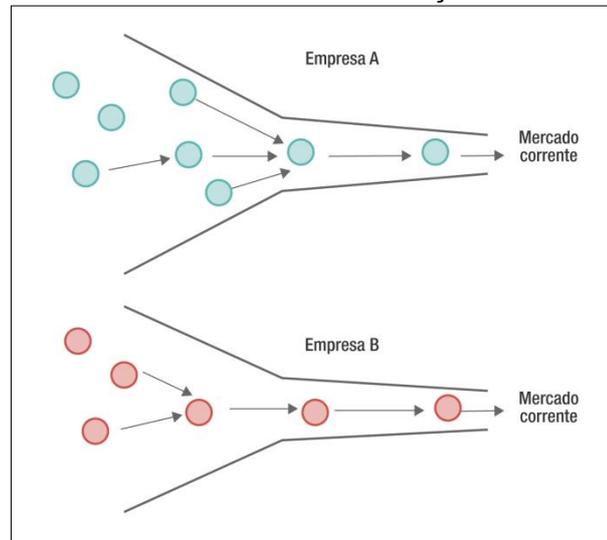
Fonte: Adaptado de OCDE (1999).

A representação visual do modelo sistêmico de inovação apresenta as empresas como entidades que não inovam isoladamente, mas que o fazem dentro de uma rede de relações (diretas ou indiretas) com diversas outras entidades, como: outras empresas, entidades de pesquisa pública e privada, instituições de ensino e pesquisa, economias nacionais e internacionais, entre outros (VIOTTI; MACEDO, 2003, p. 60).

A incorporação dos conceitos de interação pode conduzir a organização a outro patamar, o sistema de inovação aberta (*open innovation*). Chesbrough (2003, p. 43) introduz este conceito, contrapondo-o ao que ele chamou de inovação fechada (*close innovation*). Para o autor, o processo de desenvolvimento de novos

produtos neste sistema de inovação fechada ocorre dentro da área interna de um funil da inovação e é baseado na produção de conhecimento por uma equipe fixa, de forma interna, em centros próprios de P&D, e o conhecimento criado é protegido unicamente por patentes. Como a mobilidade dos funcionários é grande, o estoque de conhecimento que passa a circular fora da organização aumenta de forma expressiva, o que gera fluxos de conhecimento entre empresas. Este panorama segundo Grizendi (2011, p. 50) aumenta o custo de P&D, sem que haja o retorno compensatório. A Figura 11 mostra o fluxo de conhecimento dentro do modelo de inovação fechada. Neste modelo tradicional, os processos de desenvolvimento de novos produtos e negócios da empresa ocorrem todos dentro dos limites do funil da inovação.

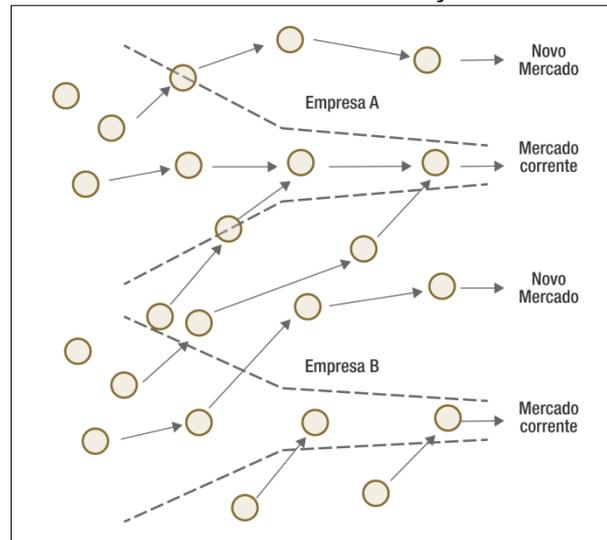
FIGURA 11 – MODELO DE INOVAÇÃO FECHADA



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003).

Em contrapartida, o modelo de inovação aberta prevê a noção de um funil de inovação permeável a ações tanto na entrada quanto na saída do funil, mas também ao longo deste. A Figura 12, a seguir, ilustra este processo.

FIGURA 12 – MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003, p. 44).

Segundo Chesbrough (2006, pp. 2–3), no modelo de inovação aberta permite que sejam adotadas novas tecnologias em muitas etapas do processo inovativo. Além disso, o próprio projeto pode ir para o mercado de várias maneiras, em momentos e formatos diferentes. Neste modelo, a organização deixa de ser o local central das atividades de inovação e o conhecimento externo à empresa passa a desenvolver um papel tão importante quanto o conhecimento interno (ibidem, p. 8). Outra diferença na inovação aberta é que a organização não se restringe ao modelo de negócio atual, podendo ampliar sua atuação no mercado variando seus campos de atividade. Em relação ao conhecimento, o modelo de inovação aberta sugere que todo conhecimento útil, especialmente o conhecimento técnico de alta qualidade, deve ser amplamente compartilhado dentro e fora da organização (ibidem, p. 9).

Grizendi (2011, p. 51) avalia que desta forma, a empresa pode potencializar sua capacidade inovativa, maximizando o aproveitamento das oportunidades existentes fora da organização, e aliando sua base tecnológica a de outras bases externas. Ocorre o maior e melhor aproveitamento dos resultados intermediários de P&D, mesmo aqueles que não se desenvolvem e geram inovações para a empresa, já que podem ser úteis a outras organizações. Quando opera no modelo aberto, a empresa aproveita melhor seus resultados de P&D, já que um resultado intermediário pode ser transferido a uma segunda empresa por meio de

licenciamento ou de uma empresa *spin-off*<sup>4</sup>, gerando receita à primeira; o inverso também deve ser praticado, ou seja, a empresa também deve buscar licenciar novas tecnologias, de forma a alimentar seu funil da inovação.

Há muitos fatores que podem prejudicar ou impedir as atividades de inovação. Para adoção de práticas que objetivem a inovação, a organização deve estar preparada pra enfrentar fatores econômicos, como custos elevados, fatores específicos, como carência de pessoal especializado ou de conhecimento, e fatores legais, como regulações e regras tributárias (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 26).

A Norma Brasileira 16501 (2011, p. vii), Diretrizes para sistemas de gestão da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação (PD&I), destaca algumas características comuns às organizações que buscam a inovação:

- a) Uso contínuo de dados, informação e conhecimento, assim como seu tratamento e gerenciamento;
- b) Uso da vigilância e prospecção tecnológica na identificação de oportunidades;
- c) Gestão de risco, de forma a reduzir a incerteza na obtenção de resultados;
- d) Gestão da propriedade intelectual e a proteção do resultado gerado pelo processo de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

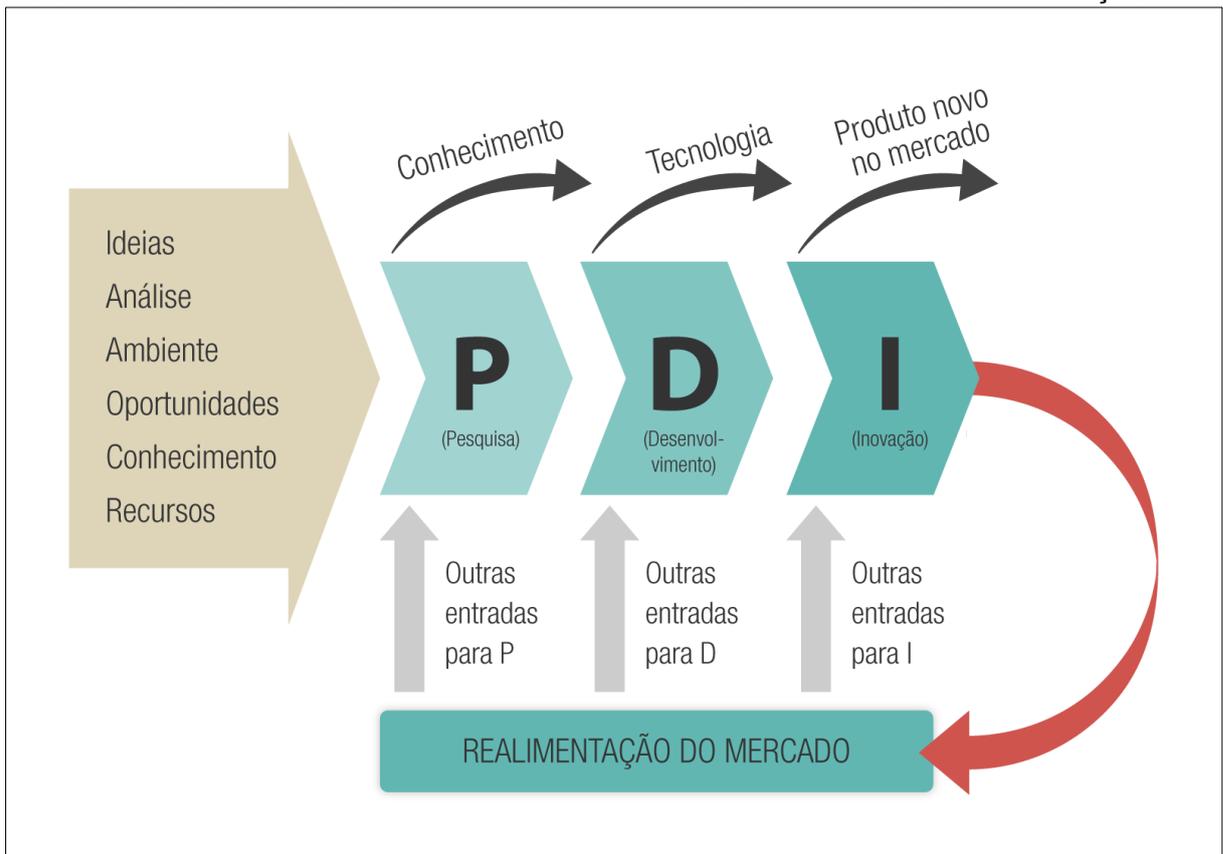
Estes recursos não são utilizados em igual proporção, mas sim de acordo com os objetivos estratégicos definidos pela gestão da organização, especialmente, pela Gestão da Inovação. A Figura 13 apresenta uma representação esquemática da Gestão de Inovação, proposta pela NBR-16501. Nela, são apresentados importantes elementos envolvidos nas práticas de inovação, como a influência das ideias e do ambiente no surgimento do processo de inovação, a constante alimentação do sistema com fatores externos e a possibilidade de entrada e saída de informações em todas as etapas envolvidas. Contudo, as saídas típicas são: o

---

<sup>4</sup> Criação de uma empresa independente pela venda ou distribuição de ações de uma empresa existente (empresa-mãe) ou divisão de negócios. Em geral, a empresa criada advém de uma área que não tem mais uma relação direta no negócio da empresa-mãe (negócios não relacionados, divisões de suporte como logística ou manutenção). A prática de *spin-off* estimula a inovação disruptiva, cria ambiente empreendedor e oferece mecanismos alternativos de financiamento geralmente não aceitos por empresas mais maduras (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 51).

conhecimento gerado pela pesquisa, a tecnologia gerada pelo desenvolvimento e a inovação levada ao mercado. Outro fator importante que pode ser observado pelo esquema apresentado, é a característica cíclica da inovação. Isto é, uma inovação leva a outra e proporciona aperfeiçoamentos e melhorias contínuas, gerando vantagens competitivas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 3).

FIGURA 13 – SEQUÊNCIAS DAS ATIVIDADES ENVOLVIDAS NAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO



FONTE: Adaptado de Diretrizes para sistemas de gestão da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2011)

A ocorrência da inovação depende de inúmeros fatores de apoio e estímulo do meio ambiente. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 15) distinguem estes fatores em dois grupos: (1) Elementos internos à organização: incluem fatores como ambiente propício à inovação; pessoas criativas, preparadas e estimuladas; e processos sistemáticos e contínuos. (2) Elementos externos à organização: políticas, investimentos e estímulos do governo; articulações com associações e federações de empresas; parcerias com institutos e universidades; e fomento e financiamento à inovação. Tarapanoff (2001, p. 34) afirma que o requisito primordial para que a inovação aconteça é que a organização esteja preparada para apoiá-la em um processo contínuo de aperfeiçoamento.

Esta capacidade de inovar de forma contínua e duradoura é definida por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013, p. 1) como inovatividade. Segundo os autores, a inovatividade é sustentada por dimensões mensuráveis da organização relativas à estratégia, à estrutura, à cultura, às práticas gerenciais e aos processos associados às GC e Gestão da Inovação (GI). Se estas dimensões são gerenciadas de maneira integrada e eficaz, a organização tem o contexto necessário para coordenar seus recursos tangíveis e intangíveis com foco na solução de problemas e na produção de inovações (ibidem, p. 3).

Conforme Nasierowski e Arcelus (2012, p. 793), numerosos estudos ressaltam a importância crucial da inovação para o desenvolvimento econômico de empresas; estas devem ser inovativas para permanecerem competitivas. Paralelamente a esta constatação, os autores afirmam que o conceito de inovação pode ser interpretado de várias formas; esta indeterminação pode impor obstáculos quando se deseja investigar o assunto (ibidem, p. 793). Conseqüentemente, o mesmo ocorre com o conceito de inovatividade.

Im e Workman (2004, p. 115) afirmam que de forma contrastante à criatividade, que foca na generalização de ideias, a inovatividade se relaciona ao desenvolvimento, adoção e implementação de ideias criativas. Assim, a criatividade seria, entre outros, um pré-requisito à inovação (AMABILE, 1996, p. 1; SETHI; SMITH; PARK, 2001, p. 74).

Para Amaral (2003, p. 15), existem oito pontos que podem ser ressaltados quando se trata da gestão da inovatividade, que são formados a partir de um conjunto de características presentes em empresas inovadoras: (1) o papel do indivíduo na inovatividade; (2) a criação de equipes inovadoras; (3) a organização que possui capacidade de aprendizado; (4) as conexões existentes com o meio exterior; (5) a orientação da empresa para o mercado, com foco nos clientes; (6) a existência de lideranças que realizam o alinhamento entre contexto/estratégias/estruturas; (7) a gestão dos investimentos e retorno obtidos com a inovação; (8) a propriedade industrial e intelectual e o comércio do conhecimento. Segundo o autor, a gestão equilibrada desses oito pontos (e de suas interações) resulta no aumento da competência da empresa para inovar, independentemente dela ter ou não realizado algum processo inovativo em um determinado período. Assim, a empresa inovadora é aquela que conseguiu desenvolver a inovatividade, da mesma forma que o indivíduo criativo é aquele que desenvolveu sua criatividade.

De acordo com Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013, p. 1), apesar da complexidade e da indeterminação dos elementos intrínsecos ao processo inovativo, tradicionalmente, sua investigação pode ser viabilizada por meio da utilização de indicadores dos *inputs* (aspectos antecedentes) e *outputs* (medidas dos resultados). Os *inputs*, geralmente agentes externos à empresa, são classificados em três grupos: (1) Elementos passíveis de intervenção pública que englobam investimentos públicos em P&D, mecanismos de fomento, dentre outras formas de apoio à inovação. (2) Aspectos estruturais do contexto competitivo, como assimetrias de recursos entre empresas, porte, ritmo de mudança tecnológica e outras características específicas ao setor e ao mercado no qual a organização está inserida. (3) Variáveis sob o controle da empresa, como esforços de captação de recursos, investimentos em P&D e aquisição de tecnologia. A avaliação dos *outputs* da inovação pode ser realizada, por exemplo, por meio de registros de patentes, das taxas de inovação, da penetração em mercados, das receitas obtidas com novos produtos ou serviços.

No entanto, esta abordagem de mensurar o que acontece “antes” e “depois” da inovação não abrange e, conseqüentemente, não esclarece o que ocorre na empresa durante o processo inovativo. Esta lacuna evita que muitos aspectos essenciais para a atividade de inovação seja corrigidos e aperfeiçoados, o que levaria a uma taxa de sucesso maior (ibidem, p.1).

De tal modo, a presente pesquisa busca analisar três elementos que permeiam o ambiente da organização como impulsionadores da inovação: o conhecimento, a inovatividade e a criatividade.

## 2.3 CRIATIVIDADE

Esta seção aborda os principais conceitos sobre criatividade, apresenta definições e modelos de avaliação do contexto criativo.

### 2.3.1 Conceitos

De acordo com Sohn e Jung (2010, p. 320), a primeira análise sobre o conceito de criatividade foi feito em 1950 pelo psicólogo e pesquisador da inteligência, Joy Paul Guilford. Guilford (1950, p. 444) se referenciava à criatividade

como a habilidade que um indivíduo possui de apresentar algum comportamento criativo, isto é, pensar de uma maneira divergente, com o objetivo de chegar a soluções alternativas para um problema. Os resultados criativos advêm de atividades como inventar, projetar, compor e planejar entre outros. Para o autor (ibidem, p. 444), qualquer pessoa possui as habilidades necessárias para ser criativo, porém o desenvolvimento destas dependerá dos traços temperamentais e motivacionais do indivíduo.

Amabile (1996, p. 1) afirma que durante décadas os pesquisadores da criatividade ficaram focados no indivíduo. As pesquisas sobre criatividade estudavam as pessoas criativas e procuravam identificar quais as suas diferenças quando comparadas aos indivíduos “comuns”. Apesar de este enfoque ter ajudado a descobrir traços de personalidades e estilos de trabalho dos criativos, ele pouco acrescentou aos interessados em ajudar as pessoas a serem mais criativas nos seus locais de trabalho, uma vez que ele ignorava o ambiente social da criatividade e, por consequência, da inovação. De acordo com Amabile (1996), a abordagem contemporânea, em contrapartida, assume que todos os seres humanos com capacidades adequadas, são hábeis a produzir trabalho criativo em algum domínio. Além disso, o ambiente social ganha um papel de destaque, sendo considerado fator decisivo na intensidade e na frequência em que as pessoas são criativas.

Para Amabile (1998, p. 78), na organização, a criatividade não pode ser caracterizada somente pela geração de ideias. As ideias devem ser apropriadas, úteis e factíveis, voltadas a um objetivo pré-estabelecido, gerando valor à organização. De acordo com a autora, o pensamento criativo é apenas uma parte da criatividade nas organizações, que tem duas partes igualmente importantes: *expertise* e motivação. A Figura 14 representa os três componentes da criatividade, sob a visão de Amabile (1998, p. 78).

FIGURA 14 – OS TRÊS COMPONENTES DA CRIATIVIDADE



Fonte: Adaptado de Amabile (1998).

De acordo com esta abordagem, a criatividade é formada por: (1) *Expertise*: conhecimento técnico, processual e intelectual - contempla tudo o que a pessoa sabe e pode fazer dentro do seu domínio de trabalho; (2) *Pensamento criativo*: refere-se a quão flexíveis e imaginativas as pessoas são diante de um novo problema; (3) *Motivação*: o que leva a pessoa a fazer o que faz. Os gestores podem influenciar todos os três componentes da criatividade, porém os dois primeiros são mais difíceis e consomem mais tempo para serem afetados do que a motivação. (AMABILE, 1998, p. 79).

A motivação pode ser classificada em dois tipos: extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca é aquela que vem de fora da pessoa, sendo na maioria das vezes, um estímulo monetário (ibidem, p. 78). Este tipo de motivação não é garantia de sucesso, pois não faz as pessoas se apaixonarem pelos seus trabalhos, principalmente quando faz o colaborador se sentir preso ou controlado. Em contraste, a motivação intrínseca é quando as pessoas estão engajadas em seus trabalhos pelo desafio e pelo prazer. O próprio trabalho é motivador, pela paixão e interesse. Este segundo tipo de motivação é muito mais efetivo, visto que uma

paixão interior para resolver o problema em questão leva a soluções muito mais criativas do que as recompensas externas, como dinheiro (ibidem, p. 79).

West e Farr (1990, p. 10) distinguem os conceitos criatividade e inovação ao colocarem a criatividade como o componente de geração de ideias da inovação, e a inovação como o processo que abrange o propósito e a aplicação das novas ideias. Para os autores, por mais que a inovação envolva a criatividade, com a descoberta e o desenvolvimento de novos processos, nem toda inovação começa com a criatividade. Adotar uma tecnologia já utilizada por um concorrente não é resultado de uma ação criativa, mas é inovação para a organização que está adquirindo este novo recurso.

Recentemente, muitas organizações têm feitos grandes esforços para aumentar sua produtividade e estimular a inovação corporativa. O ambiente competitivo exige que as empresas estejam em estado contínuo de renovação e inovação. Para aumentar a inovação, muitas das iniciativas tomadas visam valorizar a criatividade individual e organizacional (MATHISEN; EINARSEN, 2004, p. 119; SOHN; JUNG, 2010, p. 320). Porém, muitos gestores não sabem como administrar os componentes criativos da inovação e, erroneamente, acreditam que o estabelecimento de estruturas e processos pode atrapalhar a criatividade; quando na verdade, uma estrutura estabelecida de maneira adequada pode contribuir para o seu aumento (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 40).

Carlson e Wilmot (2006, p. 13) também ressaltam que há um falso conceito de que as organizações criativas não podem ser disciplinadas em seus processos. Porém, segundo os autores (ibidem, p. 13), as pessoas, os grupos e as organizações mais criativas são extremamente disciplinados. No entanto, é uma disciplina especial que libera a criatividade a serviço do desenvolvimento de inovações. Outro problema na gestão da criatividade relatado por Carlson e Wilmot (2006, p. 105) é que frequentemente organizações deixam de lado a criação de novos valores para os consumidores e baseiam suas esperanças de sucesso na criatividade. Focar somente na criatividade, segundo os autores, pode gerar desperdício de recursos e frustrações, pois muitas ideias não são bem sucedidas ou são impossíveis de serem viabilizadas.

Em contrapartida, Amabile (1998, p. 77) afirma que a criatividade é mais frequentemente desestimulada do que apoiada. Mesmo com a maioria dos gestores reconhecendo e acreditando no valor das novas e úteis ideias, eles

involuntariamente suprimem as condições necessárias à criatividade no ambiente de trabalho. Com o objetivo de maximizar o negócio, a adoção de práticas de coordenação, produtividade e controle minam a criatividade nas organizações. É claro que os gestores não devem ignorar as regras de negócios, porém priorizar somente a maximização do lucro pode criar organizações que sistematicamente prejudicam a criatividade (ibidem, p. 77).

Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 40) afirmam que processos criativos não estruturados podem inviabilizar financeiramente as inovações, tornando a organização uma fábrica de ideias, porém escassa de sucessos comerciais. Por isso, é fundamental a organização combinar liberdade e disciplina, para que nela seja possível criar e comercializar as ideias inovadoras. Para atingir este estágio, os gestores devem ter consciência de quais são as práticas que estimulam, e quais práticas inibem a criatividade. Da mesma forma, os processos comerciais devem ser gerenciados com foco na produção de resultados, transformando a criatividade em produtos e serviços comercializáveis.

Amabile (1996, p. 2) cria um novo termo a partir da junção dos termos criatividade, empreendedorismo, inovação: criatividade empreendedora. Este conceito é a implementação de novas ideias que impliquem (ou resultem) em um novo produto/serviço. Estas novas ideias devem (1) definir o produto/serviço; (2) identificar um mercado para este possa ser inserido; (3) definir maneiras de produção e distribuição. A autora destaca que no termo criado, a palavra “criatividade” é referente ao grau de novidade do produto/serviço, enquanto “empreendedora” é a parte que requer ação, a concretização destas novas ideias, ou a inovação. Em resumo, a criatividade na empresa não pode ser considerada apenas como a geração de novas ideias, mas sim como a conversão destas novidades em resultados práticos para a organização, se não no produto em si, na maneira de produzi-lo e distribuí-lo (1996, p. 3).

Para El-Murad e West (2004, p. 188), a criatividade é o elemento mais importante no sucesso da publicidade. Neste segmento de mercado, a criatividade para ser bem-sucedida deve ter impacto, qualidade e relevância. As ideias devem ser novas, únicas e significativas para o produto que estão divulgando e para o público-alvo, com o objetivo de serem soluções úteis para problemas de comunicação. Uma ideia na publicidade, para ser considerada “vencedora”, deve se destacar das demais e se tornar memorável. Além disso, a ideia deve criar um efeito

específico no receptor da mensagem. Se a ideia não é notada, ou se o efeito criado não é o esperado, ela pode ser considerada como malsucedida. O desempenho das ideias na publicidade pode ter enorme impacto nas vendas, influenciar a contratação e demissão de agências e suas respectivas remunerações (ibidem, p. 188).

A criatividade na publicidade é definida por Leo Burnett como:

arte de estabelecer novas e significativas relações entre coisas previamente não relacionadas de uma forma que seja relevante, crível e de bom gosto, mas que de alguma forma apresente o produto sob uma nova luz (BURNETT, 1968, *apud* EL-MURAD; WEST, 2004, p. 190).

Desta forma, a publicidade é vista pelos executivos como um meio de atingir objetivos específicos, como criar consciência, desejo, interesse e/ou ação. Estes objetivos são definidos pelo *briefing* do cliente, por um plano de *marketing* ou pelo resultado de uma pesquisa. Do outro lado, os indivíduos e equipes criativas veem a publicidade como uma oportunidade de demonstrar suas habilidades criativas e valores estéticos, e assim promoverem suas carreiras. A “fricção” entre as partes interessadas tem potencial para criar grandes resultados e confirma a criatividade como elemento necessário para a efetividade da publicidade (EL-MURAD; WEST, 2004, p. 190).

### 2.3.2 Abordagens e modelos

Amabile *et al.* (1996, p. 1154) assumem que toda inovação começa com uma ideia criativa. Sendo assim, o sucesso da implementação de novos programas, lançamento de novos produtos/serviços depende, inicialmente, de que uma pessoa ou uma equipe tenha uma boa ideia. Para os autores (ibidem, p. 1155), o ambiente social no qual estes atores criativos estão inseridos pode influenciar o nível e frequência do comportamento criativo.

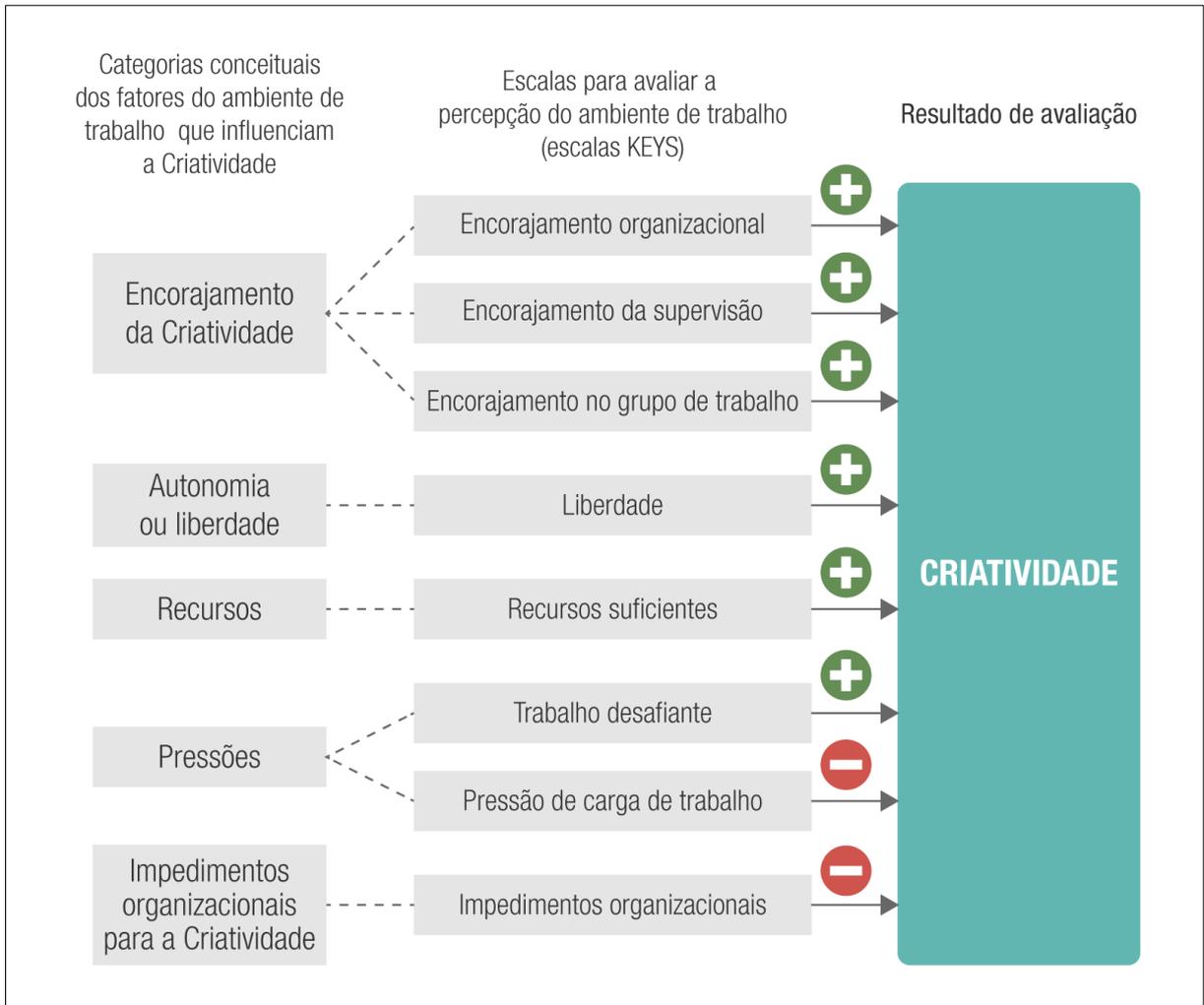
As pessoas são mais criativas quando são despertadas pela motivação intrínseca, ou seja, são guiadas pelo interesse, pelo prazer, pela satisfação e pelo desafio do trabalho em si. Todavia, esta motivação pode ser minada quando as pessoas se sentem externamente controladas nos seus ambientes de trabalho. Mesmo a liberdade, oposto deste indesejado controle, pode ser um obstáculo à criatividade quando os gestores mudam com frequência os objetivos ou falham aos

defini-los com clareza. Isto faz com que os colaboradores tenham liberdade, mas não saibam para onde estão sendo guiados, tornando a liberdade inútil. Outra maneira da liberdade atrapalhar a criatividade é quando ela existe apenas no nome. Ou seja, os gestores clamam por colaboradores criativos, mas o processo de criação e desenvolvimento é proibitivo (AMABILE, 1998, p. 82).

Quando a criatividade não prospera no ambiente da organização, esta perde uma importante arma competitiva: a geração de novas ideias. Até mesmo as organizações que acreditam estar encorajando a criatividade, devem fazer uma busca contínua aos elementos que a bloqueiam. Deve haver esforços conscientes para apoiar e dar suporte às iniciativas criativas, fazendo com que a organização não seja um ambiente onde a criatividade apenas sobrevive, mas fundamenta as ações de inovação e competitividade da empresa (AMABILE, 1998, p. 87).

Sob este enfoque, Amabile *et al.* (1996, p. 1158) desenvolveram um instrumento de avaliação de todas as dimensões do ambiente de trabalho que são importantes no desenvolvimento da criatividade. Este modelo, denominado *Assessing the Climate for Creativity* (KEYS) avalia os estímulos e obstáculos percebidos no ambiente de trabalho das organizações. A Figura 15 apresenta de forma estruturada o modelo de avaliação KEYS.

FIGURA 15 – MODELO KEYS



Fonte: Adaptado de Amabile *et al.* (1996, p. 1159).

As categorias conceituais apresentadas na estrutura derivam de elementos da motivação intrínseca e são detalhadas a seguir, conforme os autores:

- Encorajamento da criatividade:** estímulo à geração e desenvolvimento de novas ideias; pode ocorrer em três níveis dentro da organização: (1) Encorajamento organizacional, consiste em estimular e encorajar o risco inerente a uma nova ideia e à sua implementação, avaliar positivamente novas ideias, recompensar e reconhecer a criatividade e, finalmente, prover uma gestão participativa; (2) Encorajamento de supervisão se refere a comunicar os objetivos com clareza, disponibilizar um canal aberto de comunicação entre os supervisores e os subordinados, fornecer suporte às equipes de trabalho e às suas ideias; (3) Encorajamento de equipes de trabalho consiste em possuir membros com diversas e variadas experiências, prover abertura a novas ideias, desafiar

construtivamente a geração de ideias e possuir um senso de comprometimento com o projeto entre os membros da equipe.

- **Autonomia ou liberdade:** indivíduos ou grupos de trabalho se tornam mais criativos quando possuem relativa autonomia para conduzir os trabalhos e um senso de propriedade e controle sobre seus projetos e suas ideias.
- **Recursos:** os níveis de criatividade de um projeto estão diretamente relacionados à disponibilidade de recursos a ele destinada. De um lado, há as limitações práticas relacionadas a um novo projeto e de outro, o efeito psicológico de estímulo às pessoas envolvidas no projeto.
- **Pressões:** esta dimensão possui efeitos contraditórios, pois enquanto uma excessiva carga de trabalho pode minar a criatividade, a existência de certo grau de pressão pode exercer influência positiva se for percebida como um desafio intelectual natural do problema a ser solucionado.
- **Impedimentos organizacionais à criatividade:** conflitos internos, conservadorismo, estruturas rígidas e formais podem impedir a criatividade.

Entre os elementos analisados pelo instrumento KEYS, encontram-se algumas convergências relacionadas aos conceitos de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e de *ba* (NONAKA; KONNO, 1998). Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito, aquele altamente pessoal, difícil de formalizar e de expressar, abrange ideais, valores, emoções, conclusões, *insights* e outros elementos subjetivos que são parte integrante do conhecimento organizacional. Reconhecer a importância do conhecimento tácito pode conferir à organização uma visão dinâmica, similar a de um “organismo vivo” (ibidem, p. 8). Os autores afirmam que não há responsáveis específicos no processo de criação de novo conhecimento nas empresas, e que todos os indivíduos são agentes ativos desta criação dinâmica, por meio de interações que promovem conversão do conhecimento tácito em explícito. Quanto ao *ba*, Nonaka e Konno (1998, p. 40) o definem como um lugar compartilhado onde as relações entre os indivíduos acontecem. O *ba* ocorre em vários níveis dentro da organização, e participar do *ba* significa transcender os limites e perspectivas individuais, lançando mão de valores

como cuidado, confiança e comprometimento (ibidem, p. 46) e, principalmente, aumentando a criatividade (ibidem, p. 41).

Sobre a maneira de avaliar a criatividade no ambiente organizacional, Mathisen e Einarsen (2004) realizaram a análise de vários instrumentos que se destinam a este objetivo. Os autores conferem ao instrumento KEYS uma posição de destaque, na qual atestam a validade científica do instrumento, concedendo-lhe um alto valor utilitário. O instrumento KEYS é explorado em diferentes tipos de organizações, com diferentes finalidades e aborda o ambiente de trabalho em vários níveis, como organizacional, de grupo e individual. No entanto, o KEYS pode ser utilizado com vários propósitos, e não apenas avaliar o grau com que o ambiente de trabalho promove a criatividade e inovação, mas também avaliar a efetividade dos efeitos organizacionais para um aperfeiçoamento contínuo (ibidem, p. 136).

A partir dos conceitos apresentados, a pesquisa se baseia nas ferramentas de Gold, Malhotra e Segar (2001) para mapear a GC, no modelo KEYS de Amabile (1996) para mapear o ambiente criativo e na proposta de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) para mapear a inovatividade e mensurar o desempenho inovador das empresas de publicidade de Curitiba. A próxima seção detalha a metodologia empregada no trabalho para que estes objetivos fossem atingidos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisa. É feita a classificação metodológica e a descrição da unidade de análise, bem como do instrumento de coleta de dados. Por fim, o protocolo de análise é detalhado, discriminando os materiais e métodos estatísticos adotados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa visa promover uma investigação que envolve, em um âmbito geral, a análise de interações decorrentes de fenômenos oriundos de diversas áreas das ciências sociais, como GC, criatividade e inovação. O objetivo é produzir conhecimentos que são direcionados à aplicação prática, em um processo que envolve realidades e interesses locais. Desta forma, pode ser classificada quanto à sua natureza como pesquisa aplicada (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva. Esta visa primordialmente promover a descrição de características de uma população ou fenômeno específico. Normalmente, esta descrição é obtida por meio da identificação de relações entre as variáveis, processo que envolve a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, bem como a aplicação de questionário e a prática da observação sistemática (GIL, 2009, p. 28).

Assim, o desenvolvimento da pesquisa se baseia na utilização de métodos estatísticos. De acordo com Gil (2009, p. 17), métodos estatísticos são fundamentados na aplicação de teorias estatísticas probabilísticas, o que possibilita a determinação numérica das probabilidades de acerto e erro admitidas, configurando-se em uma abordagem quantitativa (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é a totalidade dos elementos que possuem algum conjunto comum de características para um determinado estudo (MALHOTRA, 2012, p. 320; SILVA; MENEZES, 2005, p. 32). Segundo Ferraresi (2010, p. 74), a população pode

ser entendida como o “universo para o qual o pesquisador pretende generalizar os resultados da pesquisa”.

O foco inicial da pesquisa seriam agências de *design* de Curitiba, por proximidade e familiaridade do pesquisador a este segmento. Porém, ainda não existem órgãos regulamentadores deste ramo de atividade no Brasil, o que dificulta o levantamento e acesso às empresas, bem como a obtenção dos dados necessários às análises. Atualmente, tramita na Câmara dos Deputados o projeto de lei 1391/2011 (BRASIL, 2011) que visa à regulamentação do exercício profissional de *Designer*, no entanto até o momento não há prazo para que o processo seja concluído. Sendo assim, tomou-se por base empresas da área de publicidade da cidade, por serem de uma área correlata à área de *design* e por também terem como um dos principais ativos, a criatividade. Assim, para esta pesquisa, foi definida como população as empresas de publicidade e propaganda situadas na cidade de Curitiba, sendo a unidade de análise, isto é, o objeto de estudo, a própria organização a partir da percepção dos seus gestores.

O levantamento das empresas componentes da população foi feito inicialmente junto ao Sindicato das Agências de Propaganda do Paraná (Sinapro/PR), entidade patronal criada com a finalidade de realizar estudos, coordenação, defesa e representação legal dos interesses econômicos e morais dos seus afiliados perante fornecedores, veículos e anunciantes (SINDICATO DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA DO PARANÁ, 2013). O Sinapro/PR, por meio de seu presidente, apoiou esta pesquisa, oferecendo colaboração e suporte no acesso aos dados dos seus afiliados. Segundo o *site* da instituição, em consulta realizada em 01 de agosto de 2013, o órgão contava com 71 agências filiadas em todo o estado do Paraná, sendo que 37 delas estavam situadas em sua capital.

Como forma de ampliar o número de empresas pesquisadas, no dia 25 de agosto de 2013 foi feita uma consulta ao *site* do Conselho Executivo das Normas Padrão (CENP), entidade criada em 1998 composta por representantes de agências de propaganda, anunciantes, veículos de comunicação e governo federal que visa zelar pelas melhores práticas comerciais do mercado publicitário brasileiro por meio de recomendações e princípios éticos (CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO, 2014). Esta consulta ao *site* do CENP retornou uma lista com 306 empresas que apresentava o número do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

(CNPJ), a razão social, nome fantasia, cidade e *status* do cadastro no CENP de cada uma delas.

Foi feita uma comparação entre as duas listas e se observou que todas as empresas listadas pelo Sinapro/PR constavam na lista do CENP. Por isso, o trabalho foi concentrado somente nesta segunda lista, como 306 registros.

Deste número, pôde-se constatar, mediante consulta individual ao *site* da Receita Federal ([http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva\\_solicitacao.asp](http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp)) realizada entre 11 e 23 de setembro de 2013, que 28 empresas não estavam mais em atividade. Além disso, 11 empresas haviam mudado de cidade e 15 haviam alterado seu tipo de atividade comercial, resultando em 252 agências.

Neste mesmo período, foram realizadas buscas por alguma forma de contato com estas empresas em *sites* de pesquisa. Considerou-se forma de contato: (1) *site* com formulário de contato; (2) *e-mail*; (3) telefone ou; (4) Facebook. Durante esta fase, descartou-se 67 empresas que não apresentaram nenhuma das quatro formas de contato, resultando em 185 empresas restantes, das quais 81 não foram obtidos os *e-mails*, item fundamental para envio da ferramenta de coleta de dados. Por isso, nos dias 25 e 26 de setembro, foram realizados contatos telefônicos para obter os endereços de *e-mail* dos possíveis respondentes da pesquisa. Das ligações telefônicas realizadas, 51 não obtiveram sucesso por motivos como o número de telefone não existir (25), ligação não ter sido atendida (15), número de telefone não correspondia a uma agência de publicidade (6), a empresa encerrou suas atividades (2), dentre outros.

Assim, as ligações resultaram em mais 30 novos endereços de *e-mail*, o que totalizou um número de *134 empresas com dados válidos para a pesquisa*, isto é, atendiam às condições de: (1) estar situada em Curitiba; (2) estar ativa junto à Receita Federal; (3) possuir código de atividade relacionado à publicidade e propaganda e; (4) possuir endereço de *e-mail* válido. Estas organizações compõem a amostra não probabilística da pesquisa, pois formam um subgrupo representativo da população estudada (MALHOTRA, 2012, p. 326; SAMPIERI *et al.*, 2006, p. 195).

Segundo a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA) (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014) as empresas de publicidade estão enquadradas na divisão 73 (Publicidade e pesquisa de mercado), no grupo 731 (Publicidade), na classe 7311-4 (Agências de publicidade). Para a pesquisa

também foram coletadas empresas de *design* gráfico que, segundo a CONCLA, são registradas na subclasse 7490-1/99 (Outras atividades profissionais, científicas e técnicas não especificadas anteriormente).

### 3.3 DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como ferramenta de coleta de dados, optou-se por um questionário aplicado aos gestores das empresas pesquisadas. Gil (2009, p. 121) define questionário como uma técnica de investigação constituída por um

conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

É por meio desta ferramenta de pesquisa que são obtidos dados que posteriormente servem para a descrição da amostra pesquisada, ou para testar as hipóteses formuladas quando do planejamento da pesquisa. Como vantagens atribuídas à utilização de questionários, pode-se citar a possibilidade de abranger uma grande quantidade de pessoas, já que não é necessária a interação direta entre pesquisador e pesquisado, sendo que o questionário pode ser enviado por meios digitais (ibidem, p. 122). A viabilização da pesquisa é facilitada, visto que há a garantia do anonimato dos participantes, que podem responder no momento que lhe for mais conveniente, além de proteger os respondentes da influência das opiniões e aspectos pessoais do entrevistador.

Entretanto, há também algumas limitações. Gil (2009, pp. 125–126) cita fatores como exclusão de pessoas não alfabetizadas, impossibilidade de auxiliar o respondente quando o mesmo não compreende o conteúdo de uma pergunta, bem como definir as circunstâncias em que o questionário foi respondido. Além disto, não há garantias de que as pessoas o devolvam respondido, o que diminui a representatividade da amostra.

O questionário da pesquisa conta com 71 variáveis distribuídas em 30 questões abertas e fechadas; 66 variáveis são assertivas, nas quais o respondente deve indicar seu grau de concordância em uma escala de 0 (discordo totalmente) a

10 (concordo totalmente). Além disso, o questionário está dividido em cinco seções, conforme apresentado no Quadro 4.

QUADRO 4 – SEÇÕES DA FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS

Seção do questionário	Descrição	Referências
1 Caracterização da empresa	Esta seção visa caracterizar a empresa em relação a aspectos econômicos e aborda questões como tempo de mercado, faturamento, quantidade de colaboradores e clientes.	ANVISA (2013)
2 Gestão do conhecimento	Baseada no método de avaliação de Gold, Malhotra e Segar, esta seção busca mensurar a capacidade organizacional para a GC, avaliando a infraestrutura e os processos ligados ao conhecimento.	Gold, Malhotra e Segar (2001)
3 Criatividade	Utilizando a versão abreviada de Rosello e Tran (2012) da ferramenta KEYS (AMABILE <i>et al.</i> , 1996), esta seção objetiva avaliar as condições do ambiente de trabalho para a criatividade.	Amabile <i>et al.</i> (1996), Rosello e Tran (2012)
4 Inovatividade	Conforme proposta de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), a inovatividade organizacional é investigada com a utilização de um modelo com 10 dimensões, fundamentado na convergência conceitual entre capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e inovatividade.	Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013)
5 Desempenho inovador	Conforme proposta de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), o desempenho da inovação é avaliado perante as percepções dos gestores por 9 questões acerca dos resultados de inovação realizados pela empresa.	Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013)

Fonte: O autor (2014)

A primeira parte do questionário visa caracterizar a organização pesquisada em relação ao seu porte e às atividades desenvolvidas. Em relação ao número de colaboradores, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2011, p. 27) distingue o porte das empresas da seguinte maneira: (1) microempresa, com até nove pessoas; (2) empresas pequenas, de 10 a 49 pessoas; (3) empresas médias, de 50 a 249 pessoas e; (4) empresas grandes, aquelas que contam com mais de 249 pessoas. Porém, durante a formulação do questionário e realização de pré-testes com especialistas atuantes no mercado publicitário, julgou-se os intervalos desta classificação impróprios para o segmento pesquisado. Por isso, optou-se por fazer desta pergunta uma questão aberta, na qual o respondente pode inserir o número exato de colaboradores de sua organização. Para classificação do porte pelo faturamento anual bruto, utilizou-se a metodologia adotada pela Agência

Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) (2013), que distingue assim o porte das empresas: (1) microempresas, com faturamento igual ou inferior a R\$ 360.000,00; (2) empresas pequenas, com faturamento igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 e superior a R\$ 360.000,00; (3) Média I, com faturamento igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 e superior a R\$ 3.600.000,00; (4) Média II, com faturamento igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 e superior a R\$ 6.000.000,00; (5) Grande I, com faturamento igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 e superior a R\$ 20.000.000,00, e; (6) Grande II, com faturamento superior a R\$ 50.000.000,00. Para uma adequação ao mercado de publicidade, o termo faturamento bruto, no questionário, foi substituído por receita bruta.

No Quadro 5, são apresentadas as variáveis da seção de caracterização da empresa.

QUADRO 5 – VARIÁVEIS DA SEÇÃO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nº da questão	O que mede	Nome e natureza
1	Ano de fundação da empresa	<b>caAnoFundacao</b> - Discreta e aberta.
2	Número de colaboradores	<b>caColaboradores</b> - Discreta e aberta.
3	Número de clientes	<b>caClientes</b> - Discreta e aberta.
4	Porte da empresa por receita anual	<b>caReceitaBruta</b> - Ordinal e fechada. Opções: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igual ou inferior a R\$ 360.000,00</li> <li>• Igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 e superior a R\$ 360.000,00</li> <li>• Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 e superior a R\$ 3.600.000,00</li> <li>• Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 e superior a R\$ 6.000.000,00</li> <li>• Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 e superior a R\$ 20.000.000,00</li> <li>• Superior a R\$ 50.000.000,00</li> </ul>
5	Atividades desenvolvidas pela empresa	<b>caAtividades</b> - Texto.

Fonte: O autor (2014)

Além das duas propriedades que indicam o porte da organização, esta seção coleta dados acerca do tempo que a empresa atua no mercado, qual o número de clientes no último ano e quais atividades ela desenvolve. O objetivo da coleta destes

dados é relacionar a GC, a criatividade e a inovação à maturidade ou à estrutura financeira da organização.

A segunda seção do questionário visa mapear a GC nas empresas pesquisadas. As questões desta seção foram baseadas no instrumento de avaliação de Gold, Malhotra e Segar (2001), no qual os autores definem as capacidades necessárias às organizações para a efetividade da adoção GC. O instrumento desenvolvido pelos autores Gold, Malhotra e Segar (2001) conta com 81 variáveis separadas em três grupos referentes à infraestrutura organizacional e quatro grupos referentes aos processos relativos à GC. Os grupos referentes à infraestrutura são:

- **Cultura:** é o contexto que propicia o compartilhamento do conhecimento; é o encorajamento da experimentação e da interação entre indivíduos, tanto formal quanto informal. A cultura organizacional é base para a criação de novas ideias, gerando conhecimento e, conseqüentemente, inovação. É muito importante no compartilhamento do conhecimento tácito (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 189).
- **Estrutura:** é o conjunto de regras, políticas, processos, hierarquia, sistemas de incentivos e limites de departamentos existentes na organização. Divisórias e elementos estruturais rígidos podem configurar obstáculos ao compartilhamento do conhecimento. Por isso, a organização deve contar com estruturas físicas flexíveis que estimulem à colaboração entre os indivíduos. Além disso, esta dimensão engloba políticas de incentivos e recompensas por atitudes de compartilhamento que facilitem a criação do conhecimento (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 188).
- **Tecnologia:** elemento fundamental na infraestrutura para criação de novo conhecimento. Sistemas de informação e conhecimento podem ser integrados para eliminar barreiras de comunicação que podem existir na organização. Os recursos tecnológicos podem, e devem, ser utilizados para aumentar a efetividade da GC, permitindo a colaboração e a aprendizagem, apoiando decisões, descobrindo (*Knowledge Discovery Database - KDD*), mapeando e protegendo o conhecimento (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 187).

Da mesma forma, apresenta-se os grupos referentes aos processos:

- **Aquisição:** procura e obtenção de conhecimento ou criação de novo conhecimento a partir do existente. São processos de colaboração entre os indivíduos da organização e entre parceiros de negócios (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 190).
- **Conversão:** consiste em transformar o conhecimento em algo útil, em um formato que possa ser utilizado. Por meio da estruturação e organização do conhecimento, a empresa deve difundir-lo aos seus colaboradores, tornando-o mais acessível e fácil de utilizar. Ao mesmo tempo, a combinação e integração de conhecimentos diminuem a duplicidade e o volume de informações, aumentando a eficiência da GC (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 191).
- **Aplicação:** são os processos orientados ao uso do conhecimento. Estruturas de armazenamento e mecanismos de recuperação que permitam o acesso fácil e rápido ao conhecimento certo na hora certa. O conhecimento pode ser aplicado no ajuste da direção estratégica da empresa, na solução de problemas e na melhoria da eficiência da organização (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 191).

O Quadro 6 apresenta as variáveis contidas no questionário que visam mensurar a GC nas organizações.

QUADRO 6 – VARIÁVEIS DA SEÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

(Continua)

Nº da questão	O que medem*	Variáveis
6	A cultura organizacional, como componente da infraestrutura propícia ao desenvolvimento da GC.	<b>gcCulturaAjuda</b> - Estímulo a solicitar ajuda <b>gcCulturaVisao</b> - Visão geral <b>gcCulturaExperimentacao</b> - Estímulo a experimentar
7	A estrutura organizacional, como componente da infraestrutura propícia ao desenvolvimento da GC.	<b>gcEstruturalInteracao</b> – Departamentos que estimulam o compartilhamento <b>gcEstruturaRecompensa</b> - Recompensa do compartilhamento <b>gcEstruturaColetivo</b> - Estímulo ao comportamento coletivo
8	O uso da tecnologia no contexto organizacional, como componente da infraestrutura propícia ao desenvolvimento da GC.	<b>gcTIOrganizacao</b> - Organização do conhecimento <b>gcTIColaboracao</b> - Colaboração entre as pessoas <b>gcTIAcesso</b> - Acesso ao conhecimento

(Conclusão)

Nº da questão	O que medem*	Variáveis
9	Os processos de aquisição de conhecimento, como integrantes dos processos relativos à GC.	<b>gcAquisicaoAquisicao</b> - Processos de aquisição <b>gcAquisicaoParceiros</b> - Compartilhamento com parceiros <b>gcAquisicaoMelhoresPraticas</b> - Melhores práticas
10	Os processos de conversão de conhecimento, como integrantes dos processos relativos à GC.	<b>gcConversaoCompartilhamento</b> - Compartilhamento com pessoas <b>gcConversaoNovosProdutos</b> - Conversão do conhecimento em novos produtos/serviços <b>gcConversaoOrganizacao</b> - Organização do conhecimento
11	Os processos de aplicação de conhecimento, como integrantes dos processos relativos à GC.	<b>gcAplicacaoExperiencias</b> – Processos para aplicar o conhecimento a partir de experiências <b>gcAplicacaoFontes</b> - Fontes de conhecimento <b>gcAplicacaoSolucao</b> - Conhecimento na solução de problemas

Fonte: Adaptado de Gold, Malhotra e Segar (2001)

(\*) Todas as variáveis desta seção são contínuas com valores possíveis de 0 a 10.

Como forma de reduzir o número de variáveis do questionário, optou-se por agrupar por similaridade as perguntas originais da ferramenta de avaliação de Gold, Malhotra e Segar (2001), deixando três variáveis para cada dimensão analisada. Para mais, descartou-se as questões relacionadas ao processo de proteção do conhecimento, pois não estão alinhadas aos objetivos deste trabalho.

Além das variáveis referentes às capacidades organizacionais para a GC, o questionário original de Gold, Malhotra e Segar (2001) conta com 14 questões que mensuram a efetividade da GC. Nesta pesquisa, estas perguntas foram descartadas, pois se optou por mapear a GC em relação ao desempenho inovador das empresas pesquisadas.

A terceira seção da ferramenta de coleta dados objetiva mapear o contexto organizacional adequado à criatividade. Para isto, utilizou-se uma versão reduzida do modelo KEYS (Ver Figura 15) proposta por Rosello e Tran (2012). Estes autores, mediante revisão de literatura, propõem uma redução das 78 questões do instrumento original para 24 perguntas que pudessem de maneira válida avaliar o contexto do ambiente de trabalho relacionado à criatividade. A versão abreviada do questionário KEYS foi testada em uma amostra de 60 profissionais que subsidiou fundamentos para a sua validação (ROSELLO; TRAN, 2012).

O Quadro 7 apresenta as variáveis da seção de criatividade.

QUADRO 7 – VARIÁVEIS DA SEÇÃO DE CRIATIVIDADE

Nº da questão	O que medem*	Nome das variáveis
12	Encorajamento organizacional consiste em uma cultura organizacional que encoraje as novas ideias, recompense e reconheça o trabalho criativo. Aumenta a criatividade.	<b>crOrganizacionalNovasIdeias</b> - Estímulo a novas ideias <b>crOrganizacionalReconhecimento</b> - Reconhecimento da criatividade <b>crOrganizacionalRecompensa</b> - Recompensa pela criatividade
13	Encorajamento da supervisão é caracterizada por supervisores que definem metas apropriadas, mantêm aberta interação com seus subordinados e apoiam os grupos de trabalho. Aumenta a criatividade.	<b>crSupervisaoComunicacao</b> - Clareza na comunicação <b>crSupervisaoHabilidadesInterpessoais</b> - Habilidades interpessoais <b>crSupervisaoApoio</b> - Apoio às equipes de trabalho
14	Encorajamento no grupo de trabalho é marcado pela ajuda mútua e confiança entre os membros da equipe. Aumenta a criatividade.	<b>crGrupoAjudaMutua</b> - Ajuda mútua nas equipes <b>crGrupoConfianca</b> - Confiança entre as pessoas
15	Recursos suficientes é o acesso apropriado às condições necessárias para a realização de tarefas, incluindo materiais e dinheiro. Aumentam a criatividade.	<b>crRecursosOrcamentos</b> - Orçamentos adequados <b>crRecursosMateriais</b> - Disponibilidade de materiais
16	Desafio é o sentimento de trabalhar em tarefas e projetos importantes que estimulem o autodesenvolvimento. Aumenta a criatividade.	<b>crDesafioTarefas</b> - Tarefas desafiadoras <b>crDesafioSentimento</b> - Pessoas desafiadas
17	Liberdade é a possibilidade de escolher no que trabalhar e como trabalhar. Aumenta a criatividade.	<b>crLiberdadeConducao</b> - Condução nos projetos <b>crLiberdadeEscolha</b> - Participação nos projetos
18	Impedimentos organizacionais são elementos que impedem a criatividade por meio de problemas políticos, críticas pesadas a novas ideias e competição interna destrutiva. Diminuem a criatividade.	<b>crImpedimentoPoliticos</b> - Problemas políticos <b>crImpedimentoResistencia</b> - Resistência a novas ideias <b>crImpedimentoCompeticao</b> - Competições destrutivas <b>crImpedimentoRisco</b> - Gerência não assume riscos
19	Pressões possuem dois lados. Enquanto a pressão extrema de tempo e expectativas irreais de produtividade diminuem a criatividade, as pressões de um trabalho desafiante podem aumentá-la.	<b>crPressoesPrazos</b> - Pressão quanto a prazos <b>crPressoesExpectativas</b> - Expectativas adequadas

Fonte: Adaptado de Rosello e Tran (2012)

(\*) Todas as variáveis desta seção são contínuas com valores possíveis de 0 a 10.

Optou-se por retirar da versão abreviada do instrumento KEYS, quatro perguntas relativas a produtividade e mensuração de resultados. Da mesma forma que foi feita para a GC, os resultados são medidos pelo desempenho inovador da organização, apresentado na quarta seção do instrumento de coleta de dados.

Para questões sobre inovatividade, foi adotado como base o questionário utilizado por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) que distribui as questões em 10 dimensões destinadas a avaliar os aspectos organizacionais pertinentes à capacidade inovativa das empresas. O Quadro 8 apresenta as variáveis da seção de inovatividade.

QUADRO 8 – VARIÁVEIS DA SEÇÃO DE INOVATIVIDADE

(Continua)

Nº da questão	O que medem*	Nome das variáveis
20	<p><b>Dimensão 1 – Estratégia</b> Grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação, inclusive a incorporação da análise do ambiente interno e externo na formulação de objetivos estratégicos de inovação.</p>	<p><b>inEstrategiaCriatividade</b> - Criatividade como estratégia <b>inEstrategiaMonitoramento</b> - Monitoramento apoia a estratégia</p>
21	<p><b>Dimensão 2 – Liderança</b> Papel da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão da inovação, incluindo aspectos de comunicação, aprendizado e mudança, e tolerância a riscos.</p>	<p><b>inLiderancaCompartilhamento</b> - Líderes compartilham e aprendem <b>inLiderancaSolucoes</b> - Busca de soluções novas</p>
22	<p><b>Dimensão 3 – Cultura e Valores</b> Cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento, e valores que estimulam a aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração, bem como recompensas e reconhecimento.</p>	<p><b>inCulturaEquipesMultidisciplinares</b> - Equipes multidisciplinares. <b>inCulturaConfianca</b> - Confiança entre empresa e funcionários.</p>
23	<p><b>Dimensão 4 – Estrutura Organizacional</b> Estruturas que possibilitam a flexibilidade, a comunicação e a participação de todos na promoção e sustentação da inovação.</p>	<p><b>inEstruturaParticipacao</b> - Estrutura facilita a participação. <b>inEstruturaMobilidade</b> - Estrutura facilita a mobilidade.</p>
24	<p><b>Dimensão 5 – Processos</b> Processos estruturados para geração, avaliação, e implementação de sugestões e iniciativas inovadoras, com provisão de recursos, bem como mecanismos para registrar o que foi aprendido e disseminar esse conhecimento.</p>	<p><b>inProcessosGerenciamento</b> - Gerenciamento de projetos. <b>inProcessosPlanejamento</b> - Critérios no planejamento.</p>

(Conclusão)

Nº da questão	O que medem*	Nome das variáveis
25	<p><b>Dimensão 6 – Pessoas</b>  Gestão de recursos humanos, incluindo recrutamento e retenção de talentos para a inovação; desenvolvimento de competências; práticas de avaliação de desempenho; mecanismos de reconhecimento e recompensas para o compartilhamento do conhecimento; estímulos à confiança, flexibilidade e a autonomia.</p>	<p><b>inPessoasRecrutamento</b> - Recrutamento prioriza a inovação.  <b>inPessoasRetencao</b> - Retenção de talentos.</p>
26	<p><b>Dimensão 7 – Relacionamento Externo</b>  Relacionamento da organização com agentes externos e a aprendizagem com o ambiente, incluindo práticas de inteligência competitiva, criação de redes e acordos de cooperação.</p>	<p><b>inRelacionamentosParcerias</b> - Parcerias vinculadas à estratégia  <b>inRelacionamentosRedes</b> - Redes de contato.</p>
27	<p><b>Dimensão 8 – Infraestrutura, Metodologias, Ferramentas</b>  Uso eficaz da infraestrutura tecnológica, metodologias e ferramentas gerenciais para a efetiva implementação dos projetos de inovação, desde o processo de seleção de ideias até a fase posterior ao lançamento da inovação.</p>	<p><b>inInfraDocumentacao</b> - Informação documentada e acessível  <b>inInfraSI</b> - Sistemas de informação.</p>
28	<p><b>Dimensão 9 – Mensuração</b>  Uso de indicadores para aperfeiçoar o processo de gestão de inovação, sob várias perspectivas – financeira, operacional, estratégica, de competências.</p>	<p><b>inMensuracaoComparacao</b> - Comparação com a concorrência.  <b>inMensuracaoResultados</b> - Resultados sob várias perspectivas.</p>
29	<p><b>Dimensão 10 – Aprendizagem</b>  Estímulos à aprendizagem individual, bem como a documentação e discussão de mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, registro das lições aprendidas e avaliações da possibilidade de replicação.</p>	<p><b>inAprendizagemDesempenho</b> - Desempenho e aprendizagem.  <b>inAprendizagemAprendizado</b> - Aprendizado é responsabilidade</p>

Fonte: Adaptado de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013, p. 6)

(\*) Todas as variáveis desta seção são contínuas com valores possíveis de 0 a 10.

A ferramenta utilizada pelos autores contava inicialmente com 70 variáveis, mas foi reduzida para 54 por meio de métodos de análise fatorial confirmatória e testes de confiabilidade. A presente pesquisa retirou do questionário em questão, duas variáveis por dimensão, totalizando 20 variáveis destinadas à inovatividade. O critério para seleção das variáveis foi o coeficiente de correlação (Spearman) que as mesmas apresentaram em relação ao desempenho inovador no resultado da

pesquisa de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013). Selecionando os maiores coeficientes, adotou-se as variáveis mais relacionadas com o desempenho inovador.

Para mapear o desempenho inovador, utilizou-se a mesma abordagem proposta por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), na qual os autores medem o resultado inovativo a partir da percepção dos gestores sobre as inovações radicais e incrementais das empresas.

No Quadro 9, são apresentadas as oito variáveis que medem o desempenho inovador das organizações.

QUADRO 9 – VARIÁVEIS DA SEÇÃO DE DESEMPENHO INOVADOR

Nº da questão	O que medem*	Nome das variáveis
30	Resultado de inovações radicais e incrementais conseguidas pela empresa.	<b>diCampanhasMercado</b> - Percepção da criatividade pelo mercado <b>diPrazos</b> - Diminuição no tempo de produção <b>diCriatividade</b> - Mais criatividade perante a concorrência <b>diMetodosProducao</b> - Novos métodos de produção em relação à concorrência <b>diReceitas</b> - Participação na receita total de novos serviços <b>diSugestoes</b> - Melhoria a partir de sugestões recebidas <b>diMelhoriasDesenvolvimento</b> - Melhoria dos processos de desenvolvimento <b>diMelhoriasOrganizacionais</b> - Melhoria organizacionais

Fonte: Adaptado de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013)

(\*) Todas as variáveis desta seção são contínuas com valores possíveis de 0 a 10.

Além das quatro seções apresentadas, o questionário ofereceu ao gestor da organização pesquisada a possibilidade de disponibilizar seu endereço eletrônico para posterior envio de uma análise individualizada. Nesta análise, é demonstrado o desempenho da empresa em relação às demais no que tange GC, criatividade, inovatividade e desempenho inovador.

Desta maneira, o questionário proposto visou obter os dados necessários para que os objetivos desta pesquisa fossem atingidos. Com os dados sobre o perfil da empresa, as políticas de GC, criatividade, inovatividade e desempenho inovador, foi possível analisar as relações existentes entre estes conceitos nas organizações pesquisadas.

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

De maneira geral, o desenvolvimento e a aplicação do questionário, bem como a coleta e a análise dos dados, atenderam ao protocolo apresentado no Quadro 10.

QUADRO 10 – ETAPAS DA COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Etapa	Objetivos	Materiais
1 Formulação do questionário	Formular e organizar as questões com o objetivo de mapear a GC, a criatividade, a inovatividade e o desempenho inovador, com base na literatura correlacionada aos temas.	Revisão teórica.
2 Aplicação do pré-teste	Como prova preliminar do questionário, a ferramenta foi enviada para empresas integrantes da população pesquisada para identificar falhas na redação, como complexidade de questões, desnecessidade de questões, exaustão, etc. (GIL, 2009)	Qualtrics®
3 Ajustes e Correções	Correções e alterações do questionário conforme o resultado do pré-teste para o envio definitivo.	Qualtrics®
4 Envio dos questionários	Contato com os respondentes por <i>e-mail</i> e telefone quando necessário, para o envio individualizado do questionário.	Qualtrics®
5 Acompanhamento das respostas	Controle dos questionários enviados e seus respectivos preenchimentos e retornos.	Qualtrics® <i>E-mail</i> Facebook Telefone
6 Tratamento dos dados	Aplicação dos testes estatísticos aos dados obtidos por meio do questionário.	SPSS®

Fonte: O autor (2014)

Após a etapa de elaboração do questionário, o mesmo foi submetido ao pré-teste com integrantes da população da pesquisa antes do início da coleta de dados. O objetivo desta etapa foi avaliar o comportamento dos respondentes em relação ao questionário em uma situação real por meio da identificação de possíveis falhas na redação, de avaliação do grau de complexidade das questões, da adequação ao tema de pesquisa, do tempo de resposta, entre outros (GIL, 2009, p. 134). O pré-teste foi realizado com gestores de três agências integrantes da amostra selecionados por conveniência, dos quais dois ocupavam cargos administrativos no Sinapro/PR.

Como resultado, esta etapa possibilitou a identificação de termos que causavam confusão aos respondentes, como faturamento e receita bruta, ou questões que deveriam ser adaptadas ao mercado publicitário, como o fracionamento de número de colaboradores. Porém, os termos com maior ocorrência de necessidade de reavaliação foram os relacionados a processos industriais, como “desenvolvimento de produtos”, “métodos de produção”, “tempo de desenvolvimento” que pouco se aproximavam do cotidiano de uma agência de publicidade, onde as campanhas tendem a ser específicas e únicas.

Além disso, com esta segunda etapa, foi possível estipular o tempo de 20 minutos como uma previsão do tempo necessário para o preenchimento do formulário (os três respondentes levaram 16, 18 e 26 minutos para completar a pesquisa).

Ressalta-se que as respostas dos participantes do pré-teste foram descartadas, pois as questões foram modificadas seguindo as recomendações dos gestores participantes. No entanto, as organizações foram mantidas na amostra, tendo sido solicitado às mesmas que escolhessem outro gestor para responder à versão final do questionário.

Depois de realizadas as alterações sugeridas pelos participantes do pré-teste, no dia 09 de outubro de 2013, o questionário foi enviado aos *e-mails* das 134 empresas componentes da amostra selecionada. A mensagem inicial continha uma apresentação pessoal do pesquisador, uma apresentação da pesquisa, a quantidade de perguntas, o tempo estimado de preenchimento do questionário e o *link* para o questionário. A mensagem informava também aos destinatários sobre o relatório que cada empresa participante receberia ao final da pesquisa. Este relatório traria os resultados da pesquisa, destacando o desempenho da empresa em relação às demais participantes. Por fim, a mensagem destacava as entidades apoiadoras da pesquisa e apresentava os dados de contato do pesquisador. A mensagem pode ser visualizada no Apêndice B.

A ferramenta utilizada para o envio inicial foi a plataforma *online* Qualtrics® (2013). Este *software* permitiu criar o questionário, distribuí-lo aos respondentes e coletar os dados resultantes da pesquisa. O Qualtrics® disponibilizou ainda recursos de acompanhamento das respostas, relatórios e a possibilidade de exportação dos dados para serem processados por outra ferramenta. Apesar de haver limitações à

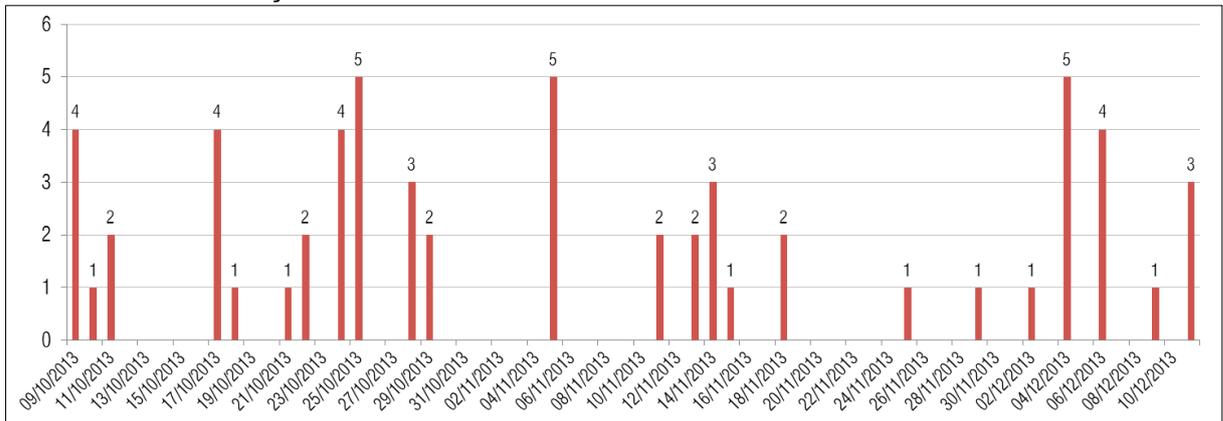
versão gratuita acadêmica utilizada, para os objetivos desta pesquisa a ferramenta mostrou-se adequada.

É relevante ressaltar a dificuldade encontrada para obtenção dos dados junto às empresas contatadas. Dentre as justificativas apresentadas pelos gestores para a não participação, destacou-se a falta de tempo, especialmente agravada pelo fato da pesquisa ter sido enviada no último trimestre do ano (período de muita demanda de trabalho nas agências, segundo os mesmos); ou ainda, o receio de fornecer informações sigilosas e/ou estratégicas.

Esta dificuldade na obtenção de dados acarretou na necessidade de buscar mais empresas de publicidade com o perfil necessário à pesquisa. Assim, optou-se pela procura por empresas que não constavam na lista do CENP. Realizou-se, então, uma busca no *site* de anúncios comerciais TeleListas.net ([www.telelistas.net](http://www.telelistas.net)) que resultou, no dia em 28 de novembro de 2013, em 16 novas agências que atendiam aos requisitos anteriormente estabelecidos. Destas agências, obteve-se seis empresas que completaram o questionário.

Durante o período de coleta, foram realizados inúmeros contatos com as empresas para a solicitação de participação na pesquisa. Mesmo havendo negociação específica para cada caso, algumas ações foram realizadas de forma coletiva, isto é, uma mesma mensagem era enviada para todas as empresas, que ainda não haviam respondido o questionário, porém de forma individualizada. Dentre estas ações, destaca-se: (1) 09/10/2013 – Envio pelo Qualtrics®; (2) 17/10/2013 - Contato individual por meio do *e-mail* institucional da Universidade Federal do Paraná (UFPR); (3) 24/10/2013 – Mensagem pelo Facebook; (4) 05/11/2013 – Contato individual por telefone; (5) 11/11/2013 – Lembrete por *e-mail*; (6) 02/12/2013 – Intensificação de contato por telefone; (7) 11/12/2013 – Registro da última participação. A evolução no número de respostas coletadas pode ser vista no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA COLETA DE DADOS



Fonte: O autor (2014)

Pelo gráfico apresentado, é possível perceber que as ações de contato tiveram efeito positivo na evolução da coleta de dados, pois os dias subsequentes às interações apresentaram uma intensificação na participação das empresas. Em contrapartida, os intervalos entre os contatos apresentam períodos de interrupção na obtenção das respostas.

O questionário *online* ficou disponível no endereço eletrônico [https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_bDAW1lwoRVkba85](https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_bDAW1lwoRVkba85) até o dia 11 de dezembro de 2013. Durante este período de 63 dias, 74 respondentes completaram a página de Caracterização da empresa, 67 completaram as perguntas sobre GC, 64 responderam também sobre Criatividade e, finalmente, 60 gestores responderam todas as perguntas do questionário. Para padronizar os dados analisados, optou-se por utilizar somente as 60 empresas que responderam a todas as 71 variáveis do questionário.

Com o levantamento dos dados concluído, pode-se estabelecer os procedimentos estatísticos adequados aos objetivos propostos.

### 3.5 PROTOCOLO DE ANÁLISE

Devido à natureza da população estudada, e à reduzida quantidade de respostas coletadas, as análises da pesquisa foram baseadas em testes estatísticos não paramétricos. Segundo Field (2009, p. 474), a estatística não paramétrica, também conhecida como estatística de distribuição livre, faz poucas, ou mesmo nenhuma suposição acerca da natureza dos dados que podem ser utilizados. A maioria dos testes não paramétricos não precisa de pressupostos em relação à

forma da distribuição populacional e aceitam distribuições não normais (SAMPIERI *et al.*, 2006, p. 340).

A presente pesquisa se encaixa nesta situação, onde não há certeza em relação à distribuição dos dados. Para estes casos, existem as estatísticas não paramétricas de provas de hipóteses que não perdem a objetividade, e são bastante satisfatórias para a determinação do grau de relação entre as variáveis estudadas. Além disso, são particularmente adaptáveis aos dados obtidos por meio de estudo das ciências do comportamento (SIEGEL; CASTELLAN JR, 2006, p. 19).

Estas provas são também denominadas de provas de ordenação, já que as técnicas não paramétricas são passíveis de aplicação em dados não exatos (do ponto de vista numérico), mas com a atribuição de postos. Assim, pode-se determinar se cada indivíduo da amostra possui a característica avaliada, sem, no entanto, realizar a determinação numérica de quanto mais ou menos. A justificativa para a escolha dos métodos não paramétricos reside no fato de que quando há a necessidade de avaliação da interação entre as variáveis, a utilização de coeficientes de correlação na forma de escalas ordinais aplicadas a pequenas amostras constitui um método mais adequado para a análise dos dados (SIEGEL; CASTELLAN JR, 2006, p. 19). Field (2009, p. 474) afirma que apesar de se acreditar que os testes não paramétricos têm menor poder do que seus equivalentes da estatística paramétrica, isto nem sempre é verdadeiro.

Como ferramenta de apoio à realização dos testes estatísticos foi utilizado o *software* IBM SPSS Statistics® (2013). O SPSS®, como é comumente conhecido, é um programa modular voltado ao processo de análise estatística. Oferece recursos que auxiliam desde o planejamento da pesquisa, passando pela coleta de dados e chegando à elaboração de relatórios. Para a pesquisa, foi utilizado para executar os testes especificados nos procedimentos metodológicos.

De maneira geral, os procedimentos estatísticos aplicados aos dados coletados seguiram o protocolo de análise apresentado no Quadro 11.

QUADRO 11 – PROTOCOLO DE ANÁLISE

Etapa	Objetivos	Procedimento
1	Aferir a confiabilidade interna dos conjuntos de questões submetidas às empresas respondentes.	Alfa de Cronbach
2	Fornecer uma visão geral das características das empresas em relação a aspectos organizacionais, bem como em relação aos assuntos abordados pela pesquisa.	Estatísticas descritivas (médias, desvios padrão, frequências)
3	Avaliar a intensidade de associação das variáveis individuais.	Coeficiente de correlação de Spearman ( <i>rho</i> )
4	Avaliar a diferença entre as classes de atividades das empresas e as demais variáveis. Para as diferenças identificadas, verificar o grau de intensidade.	Teste de Kruskal-Wallis (H) e teste de Mann-Whitney (U)
5	Categorizar as variáveis que representam as empresas participantes relação a GC, criatividade, inovatividade e DI.	Frequência percentual e Classificação
6	Avaliar a intensidade de associação das variáveis agrupadas.	Coeficiente de correlação de Spearman ( <i>rho</i> )
7	Verificar a associação entre as variáveis classificadas (GC, criatividade, inovatividade e DI).	Análise de correspondência múltipla (ACM) e Análise de homogeneidade (HOMALS)

Fonte: O autor (2014)

Para verificar a confiabilidade (*reliability*) dos dados obtidos pelo questionário foi aplicado o método de Cronbach. Segundo Sampieri *et al.* (2006, p. 214) a confiabilidade é o grau que de consistência e coerência dos resultados produzidos por um instrumento de coleta de dados. Para Hair *et al.* (2005, p. 24), a confiabilidade pode ser entendida como a extensão que uma variável ou um conjunto de variáveis é consistente com aquilo se pretende medir. Isto significa que se as medidas forem confiáveis, uma nova execução do instrumento deve apresentar consistência com seus valores obtidos anteriormente (*ibidem*, p. 24). Maroco e Garcia-Marques (2006, p. 66) afirmam que qualquer referência a confiabilidade suscita referência ao índice alfa de Cronbach. Segundo os autores (*ibidem*, p. 66), a maioria dos pesquisadores tende a considerá-lo o índice universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala. Maroco e Garcia-Marques (2006, p. 72) indicam que cálculo do alfa de Cronbach é dado pela fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \times \left[ 1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_T^2} \right] \quad (1)$$

Onde:

$k$  é o número de itens (perguntas) do instrumento,

$S_j^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (X_{ij} - \bar{X}_j)^2$  é variância do item  $j$  ( $j = 1, \dots, k$ ),

$S_T^2$  é a variância dos totais,

$\alpha$  é o alfa de Cronbach.

Os valores do alfa de Cronbach podem variar entre 0 e 1,0 com as medidas mais altas indicando maior confiabilidade. Para Hair *et al.* (2005, p. 90), os valores de 0,60 e 0,70 representam o limite inferior de aceitabilidade. Maroco e Garcia-Marques (2006, p. 73) afirmam que, de modo geral, um instrumento possui confiabilidade apropriada quando o valor do alfa de Cronbach é de pelo menos 0,70, porém para pesquisas das ciências sociais, o valor de 0,60 pode ser considerado aceitável desde que os resultados obtidos a partir deste instrumento sejam interpretados com precaução e o contexto do valor obtido seja apresentado, junto às condições gerais da pesquisa.

Após a confirmação da confiabilidade do instrumento de coleta de dados, as variáveis foram submetidas aos procedimentos de estatística descritiva com o objetivo de fornecer uma visão geral das características das empresas participantes da pesquisa. Além das características formais das organizações, são apresentados os resultados das variáveis de GC, criatividade, inovatividade e DI. As medidas da estatística descritiva apresentadas foram média, mediana, moda, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo de cada variável componente do questionário.

A terceira etapa do protocolo de análise é a verificação de associação entre as variáveis individuais por meio do método de correlação de Spearman. O coeficiente de correlação de Spearman é uma estatística não paramétrica, que como tal, pode ser usada quando os dados violam suposições paramétricas, como dados não-normais (FIELD, 2009, p. 144). Sampieri *et al.* (2006, p. 346) definem o coeficiente de  $\rho$  de Spearman como uma medida de correlação para variáveis em um nível de mensuração ordinal, onde os indivíduos ou objetos podem ser ordenados por postos.

Myers e Well (2003, p. 564) apresentam a fórmula que determina o cálculo do *rho* de Spearman:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_i D_i^2}{n(n^2-1)} \quad (2)$$

Onde:

$D_i$  é a diferença entre os postos  $X$  e  $Y$  para o caso  $i$ ,

$n$  é número de casos,

$\rho$  é o coeficiente (*rho*) de correlação de Spearman.

O valor obtido para o *rho* pode variar entre -1 e 1 que, segundo Field (2009, p. 125), define se o relacionamento linear entre variáveis é positivamente relacionado ( $\rho > 0$ ), quando o aumento de uma variável aumenta a outra variável da relação; não relacionado ( $\rho = 0$ ), quando o aumento de uma variável não afeta em nada a outra variável da relação ou; negativamente relacionado, quando o aumento de uma variável diminui a outra variável da relação ( $\rho < 0$ ). Field (2009, p. 143) afirma que embora não se possa tirar conclusões de casualidade a partir do coeficiente de correlação, é possível levá-lo a outro nível elevando-o ao quadrado. Esta medida, chamada de coeficiente de determinação, indica em porcentagem o quanto da variação de uma variável é explicado por outra.

O valor de *rho* também define o efeito que uma variável tem sobre outra. Um coeficiente de correlação 0 indica que não existe efeito e um valor 1 define um efeito perfeito. Cohen (1998, 1992 *apud* FIELD, 2009, p. 57) classificou o que é um efeito pequeno ou grande: (1)  $\rho = 0,10$  (efeito pequeno), explica 1% da variância total; (2)  $\rho = 0,30$  (efeito médio), responsável por 9% da variância total e; (3)  $\rho = 0,50$  (efeito grande), representa 25% da variância total. Para apresentação dos dados, considerou-se como de pequeno efeito os valores de *rho* menores que 0,3, médio efeito os valores a partir de 0,3 e menores que 0,5 e como de grande efeito os valores a partir de 0,5.

Esta fase de verificação da correlação entre as variáveis foi dividida em dois momentos, sendo que no primeiro as variáveis foram cruzadas dentro do grupo ao qual pertencem no questionário (caracterização da empresa, GC, criatividade, inovatividade e DI) e no segundo, cruzadas com as variáveis de outros grupos (caracterização da empresa X GC, caracterização da empresa X criatividade,

caracterização da empresa X inovatividade, caracterização da empresa X DI, GC X criatividade, GC X inovatividade, GC X DI, criatividade X inovatividade, criatividade X DI e inovatividade X DI).

A quarta etapa do protocolo de análise de dados consistiu em determinar a frequência percentual dos grupos (GC, criatividade, inovatividade e DI) e dos subgrupos, definidos nos quadros Quadro 6, Quadro 7, Quadro 8 e Quadro 9, do questionário. Posteriormente, procedeu-se à classificação dos grupos conforme o percentual conseguido. Foram definidas três classes: (1) baixa: valores abaixo de 34,00%; (2) média: de 34,00% a 67,99% e; (3) alta: a partir de 68,00%. Com a definição das classes, foi possível aplicar a correlação de Spearman também aos grupos de variáveis.

A única variável de texto, referente às atividades desenvolvidas pela empresa (caAtividades), também foi submetida a um processo manual de classificação que separou as respostas em oito grupos, conforme a resposta fornecida: (1) *Branding*; (2) Comunicação; (3) *Design* gráfico; (4) Mídia; (5) Planejamento estratégico; (6) Planejamento de *marketing*; (7) Publicidade e propaganda e; (8) Outros.

A classificação da variável referente às atividades das empresas a transformou em uma variável categórica nominal, ou seja, ela não demonstra ordem entre seus valores. Por este motivo, as atividades não podem ser analisadas com as demais variáveis sob o teste de correlação. Optou-se então, por outros dois procedimentos não-paramétricos: teste de Kruskal-Wallis e teste de Mann-Whitney.

O teste de Kruskal-Wallis (H) é destinado a testar diferenças entre vários grupos independentes (FIELD, 2009, p. 490) e foi usado na pesquisa para verificar se as empresas, classificadas segundo as atividades que desenvolvem com predominância apresentam diferença em relação às demais variáveis do questionário, sob o nível de significância menor que 0,05. A equação do cálculo da estatística teste H é dado por Field (2009, p. 493):

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N + 1) \quad (3)$$

Onde:

$H$  é a estatística teste de Kruskal-Wallis,

$R_i$  é a soma dos postos para cada grupo,

$N$  é o total da amostra,

$n_i$  é o tamanho amostral de cada um dos grupos.

Após a verificação de quais variáveis apresentaram diferença em relação às atividades desenvolvidas pelas empresas, foi aplicado o teste de Mann-Whitney (U). Esta estatística testa diferenças entre duas condições e diferentes participantes em cada condição (FIELD, 2009, p. 475). Desta forma, as atividades foram testadas em pares para comparar seus resultados diante das variáveis identificadas pelo teste de Kruskal-Wallis. Field (2009, p. 477) apresenta a fórmula de cálculo da estatística U:

$$U = N_1 N_2 + \frac{N_1(N_1+1)}{2} - R_1 \quad (4)$$

Onde:

$H$  é a estatística teste de Mann-Whitney,

$N_1$  é o tamanho amostral do grupo 1,

$N_2$  é o tamanho amostral do grupo 2,

$R_1$  é a soma dos postos para o grupo 1.

Segundo Field (2009, p. 490), é possível definir o efeito entre as variáveis pelo teste de Mann-Whitney com a seguinte fórmula:

$$r = \frac{U}{\sqrt{N}} \quad (5)$$

Onde:

$r$  é o tamanho do efeito entre as variáveis,

$N$  é o tamanho amostral,

$U$  é a estatística teste de Mann-Whitney.

Além da classificação das atividades, a variável referente à receita bruta da empresa (caReceitaBruta) também passou por um processo de agrupamento. Como a pergunta apresentava seis opções, as duas primeiras (Igual ou inferior a R\$ 360.000,00; Igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 e superior a R\$ 360.000,00) formaram a classe baixa, a terceira (Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 e superior a

R\$ 3.600.000,00) e a quarta (Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 e superior a R\$ 6.000.000,00) opções formaram a classe média e as duas últimas opções (Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 e superior a R\$ 20.000.000,00; Superior a R\$ 50.000.000,00), a classe alta.

Com a categorização concluída, utilizou-se as técnicas análise de correspondência múltipla (ACM) e análise de homogeneidade (HOMALS) para se verificar a existência de agrupamentos entre as variáveis. A ACM, derivada da análise de correspondência (ANACOR), e a HOMALS são técnicas

que buscam estudar a relação entre variáveis qualitativas, permitindo aos pesquisados a visualização de associações, por meio de mapas perceptuais que oferecem uma noção de proximidade, ou associação de frequências, das categorias das variáveis não métricas (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 271).

Hair *et al.* (2005, p. 422) definem mapa perceptual como uma representação visual, de duas ou mais dimensões (também chamadas de fatores), das percepções de um respondente; cada objeto representado no mapa tem uma posição espacial que reflete similaridade ou preferência relativa aos outros objetos. Fávero *et al.* (2009, pp. 272, 301) resumem ACM e HOMALS como técnicas exploratórias que tratam da distribuição de frequências de duas ou mais variáveis qualitativas (por isso a necessidade de categorização) e buscam explicitar a associação entre categorias, representando-as de forma gráfica.

Hair *et al.* (2005, p. 445) afirmam que a primeira coisa que o pesquisador deve fazer quando está trabalhando com análise de correspondência é identificar o número apropriado de dimensões e sua importância. Carvalho (2008, p. 54) apresenta a fórmula que define o número de dimensões que deve ser adotada na ACM:

$$d = \min\{(r - 1); (c - \max(v; 1))\} \quad (6)$$

Onde:

$d$  é o número máximo de dimensões,

$r$  é o número de respostas,

$v$  é o número de variáveis,

$c$  é o número de categorias.

Para a pesquisa, o valor de  $r$  é 60, número de  $v$  é 5 (receitaClasses3, gcClasses3, crClasses3, inClasses3 e, diClasses3) e  $c$  é 15, resultante de cinco variáveis multiplicadas por três categorias (baixa, média e alta). Estes valores resultaram em um número máximo de 10 dimensões que foi utilizado na construção do gráfico que, pela exposição da inércia de cada dimensão, atuaram como ferramenta de redução de dimensões adotadas na ACM e na HOMALS. Este gráfico, conhecido como *scree plot*, é adotado como ferramenta de redução no número de dimensões analisadas, e utiliza a inércia de cada dimensão para identificar sua contribuição em explicar a variância das categorias.

Embora, na literatura, ACM e HOMALS sejam tratadas como sinônimos (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 292), Carvalho (2008, p. 22) afirma que existem várias diferenças entre as duas técnicas do ponto de vista conceitual e algébrico. A autora afirma, ainda, que mesmo sabendo que imagens gráficas são representações simplificadas da complexidade do objeto de estudo, é consensual a eficácia dos procedimentos ACM e HOMALS em fornecer subsídios no desenho de configurações sistêmicas que são muito difíceis de serem percebidas por meio de matrizes de grandes dimensões; cabe ao pesquisador definir a combinação apropriada das técnicas para produzir os resultados adequados ao fenômeno estudado (ibidem p.22). Na pesquisa, as duas técnicas são utilizadas como procedimentos complementares às análises empregadas.

Como considerações finais ao protocolo de análise, destaca-se que a correlação entre os grupos de variáveis e a não normalidade dos dados impediram a realização de testes de regressão, e que todo o procedimento estatístico obedeceu a um nível de significância abaixo de 0,05.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados dos procedimentos estatísticos aplicados aos dados coletados por meio do questionário. A seguir, são apresentadas as características da amostra final de 60 empresas participantes da pesquisa. Posteriormente, procede-se à análise dos dados propriamente dita, seguindo o protocolo estabelecido no capítulo de metodologia.

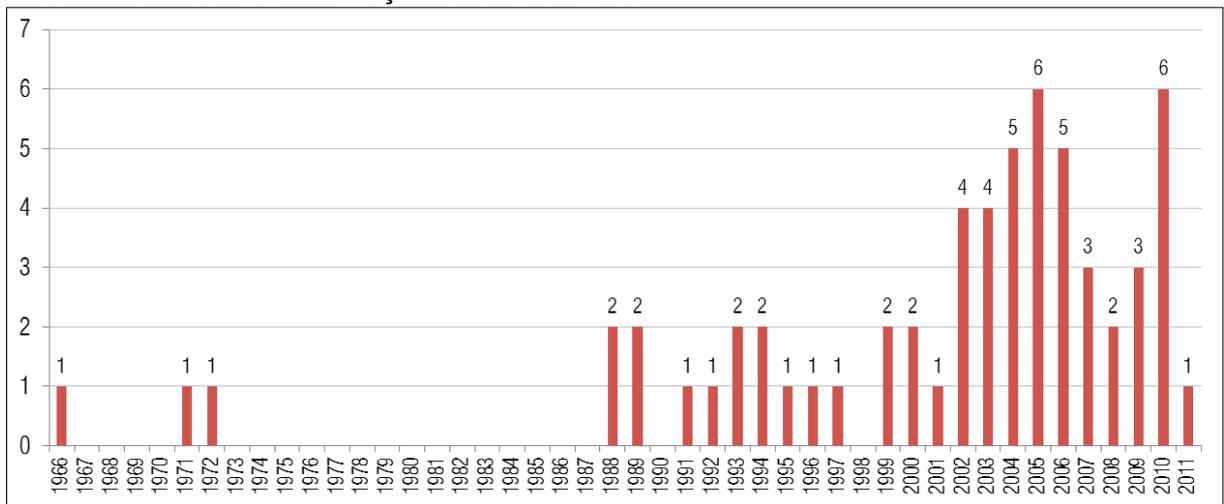
Antes da apresentação dos resultados, faz-se necessária a demonstração da confiabilidade dos mesmos. O teste alfa de Cronbach foi utilizado para comprovar a consistência dos conjuntos de variáveis para cada assunto estudado. As 18 questões sobre GC apresentaram um alfa de Cronbach de 0,949, enquanto as 20 questões sobre Criatividade obtiveram um valor de 0,829, as 20 questões sobre Inovatividade, 0,926 e, por fim, as oito perguntas sobre DI apresentaram 0,895 como resultado. Considerando que o valor apropriado para a confiabilidade de um instrumento de coleta de dados deve ser de no mínimo 0,7, ou mesmo 0,6 para alguns cenários de investigação em ciências sociais (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006, p. 73), os valores obtidos pelo questionário da pesquisa atestaram a consistência e a coerência das questões destinadas a um mesmo assunto. Os resultados obtidos podem, então, ser considerados confiáveis.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para cada empresa participante da pesquisa, foram apresentadas cinco questões destinadas à sua caracterização: (1) ano de fundação; (2) número de colaboradores; (3) número de clientes; (4) receita bruta e; (5) atividades desenvolvidas.

A primeira variável foi o ano de fundação da organização. O objetivo desta pergunta foi verificar qual o tempo da empresa no mercado, e a relação que este fator possui sobre os assuntos estudados. A média do tempo de fundação das empresas é 12,3 anos (com desvio padrão de 9,523) e a mediana, nove anos, o que indica um ritmo mais acentuado de aberturas de empresas nos anos mais recentes. A seguir, o Gráfico 2 indica a quantidade de novas empresas por ano, segundo a amostra coletada.

GRÁFICO 2 – ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS

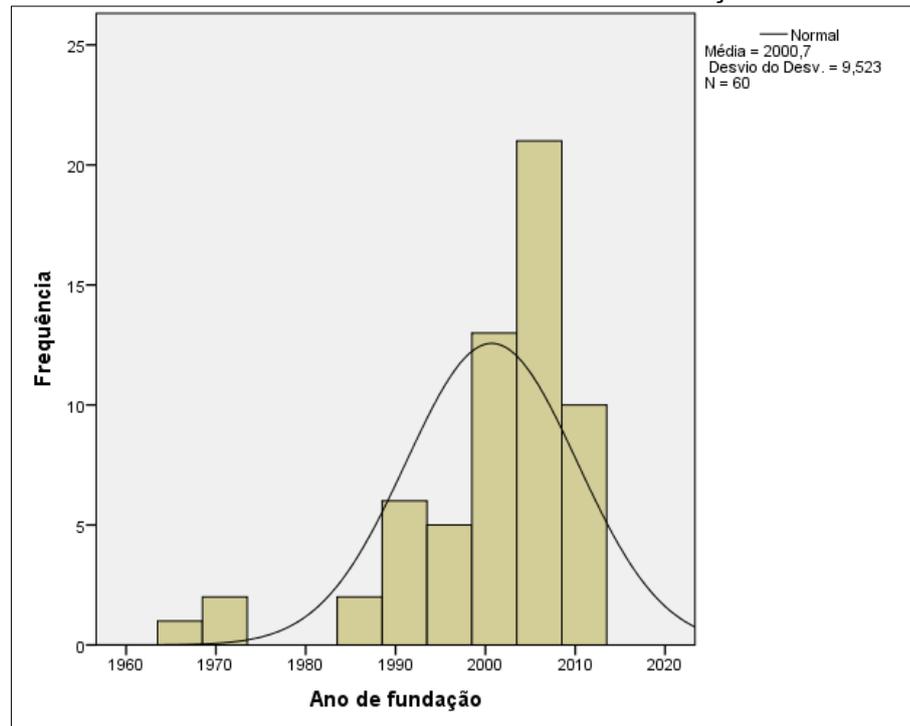


Fonte: O autor (2014)

Apesar dos 45 anos de intervalo entre o ano de fundação da empresa mais antiga da amostra, ocorrida em 1966, e a mais nova, fundada em 2011, o Gráfico 2 também indica uma intensificação na abertura de novas empresas de publicidade, corroborando com o que a diferença entre a média e mediana do tempo de existência das empresas indicou. Nos últimos dez anos encontrados pela pesquisa, de 2002 a 2011, foram abertas 39 novas agências de publicidade em Curitiba, o equivalente a 65% do total de empresas da amostra. Destaca-se, especialmente, os anos de 2005 e 2010, por serem os com o maior número de novas empresas, seis cada. Este ritmo ascendente vem ao encontro do crescimento do mercado publicitário indicado pela literatura levantada na pesquisa (FAVRETTO, 2012; TARSITANO, 2011, p. 188; ZENITHOPTIMEDIA, 2013).

Por meio do SPSS<sup>®</sup>, obteve-se o histograma com as frequências dos anos de fundação de novas empresas, como apresentado no Gráfico 3.

GRÁFICO 3 – HISTOGRAMA COM OS ANOS DE FUNDAÇÃO



Fonte: O autor (2014)

Além do histograma, pelo SPSS® obteve-se também os resultados dos testes de Kolmogorov-Smirnov (0,204) e Shapiro-Wilk (0,809) que comprovaram a não normalidade dos dados da amostra referentes à fundação das empresas de publicidade de Curitiba.

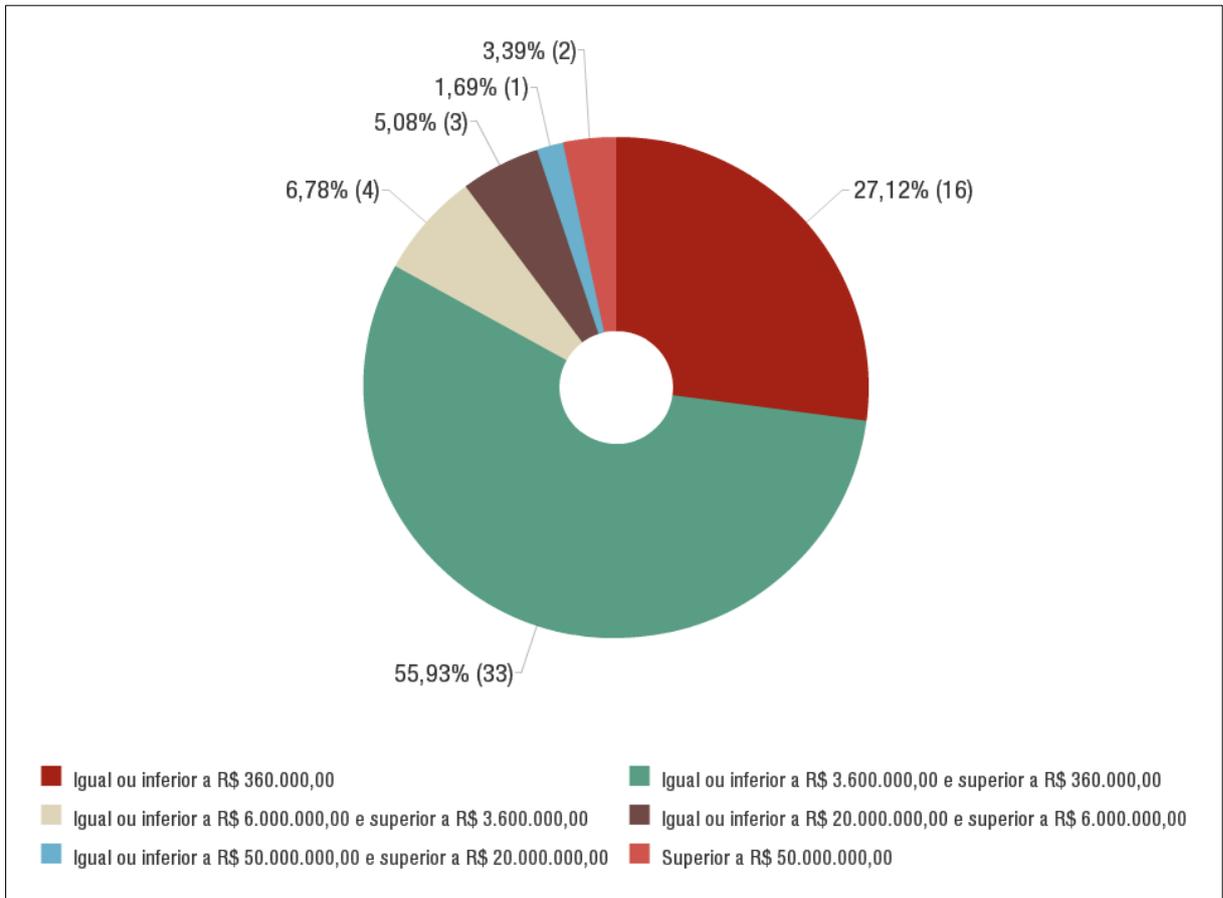
A segunda variável destinada à caracterização das empresas foi o número de colaboradores, sejam eles celetistas, estagiários, terceirizados. Optou-se por utilizar uma variável aberta para colher o número exato de colaboradores em cada empresa. A utilização deste critério resultou em 30 respostas diferentes, como apresentado no Apêndice C. A média de colaboradores por empresa foi 21,93, com desvio padrão de 31,39 e o valor da mediana foi 12. O alto desvio padrão, somado ao fato da mediana, mais uma vez, ter se mostrado muito menor (46%) que a média, confirma uma distribuição não normal para esta variável. O maior número de colaboradores apresentado por uma das empresas foi 170 e o menor número, que ocorreu em duas empresas, foi três. Os números mais frequentes de colaboradores foram seis e 10, com sete ocorrências cada. Conforme os dados obtidos a partir da amostra coletada, as empresas de publicidade de Curitiba são organizações com número reduzido de colaboradores, onde 76,9% delas possuem 20 ou menos

peças trabalhando. E deste número, 52,14% contam com 10 ou menos colaboradores. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011) distingue o porte das empresas da seguinte maneira: (1) microempresa, com até nove pessoas; (2) empresas pequenas, de 10 a 49 pessoas; (3) empresas médias, de 50 a 249 pessoas e; (4) empresas grandes, aquelas que contam com mais de 249 pessoas. Se utilizada esta classificação de porte pelo número de colaboradores, 28,33% das empresas de publicidade de Curitiba são consideradas microempresas, 65,0% são pequenas empresas e 6,67%, empresas médias.

Do mesmo modo que a pergunta sobre os colaboradores, optou-se por uma variável do tipo aberta para coletar o número de clientes atendidos pelas empresas em 2012. Esta opção gerou 22 respostas diferentes, como demonstrado no Apêndice D. A média de clientes atendidos por agência em 2012, segundo a amostra, foi 21,02, com desvio padrão de 15,603 e mediana 15,50. Sob a mesma ótica das variáveis anteriores, a diferença entre média e mediana, bem como o alto desvio padrão em relação à média, a quantidade de clientes atendidos por empresa não obedece a uma distribuição normal. O maior número de clientes atendidos por uma única empresa foi 90 e o menor foi três, ocorrendo apenas uma única vez. A quantidade de clientes atendidos mais frequentemente foram 12, e ocorreu em 10 empresas diferentes. Os dados apontam que as empresas de publicidade de Curitiba também não atendem uma grande quantidade de clientes por ano. Das organizações respondentes, 21,7% atendem até 10 clientes, 45% atendem mais de 11 a 20 e, 15% atendem mais do que 30 clientes por anos. Salienta-se que as Normas-Padrão do CENP (2014, p. 9) recomendam que os serviços de publicidade sejam respaldados por um documento escrito, que pode ter um prazo indeterminado, e cujo término deve ser precedido de aviso formalizado pela parte interessada com, pelo menos, 60 dias de antecedência. Esta recomendação permite que a publicidade seja uma atividade com contratos de longa duração, por isso, a quantidade de clientes atendidos não é, necessariamente, indicador de sucesso.

A quarta variável de caracterização da empresa foi a receita bruta do ano de 2012 usada para classificar o porte da empresa conforme a metodologia da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2013). O resultado desta questão é apresentado no Gráfico 4 a seguir.

GRÁFICO 4 – RECEITA BRUTA DAS EMPRESAS



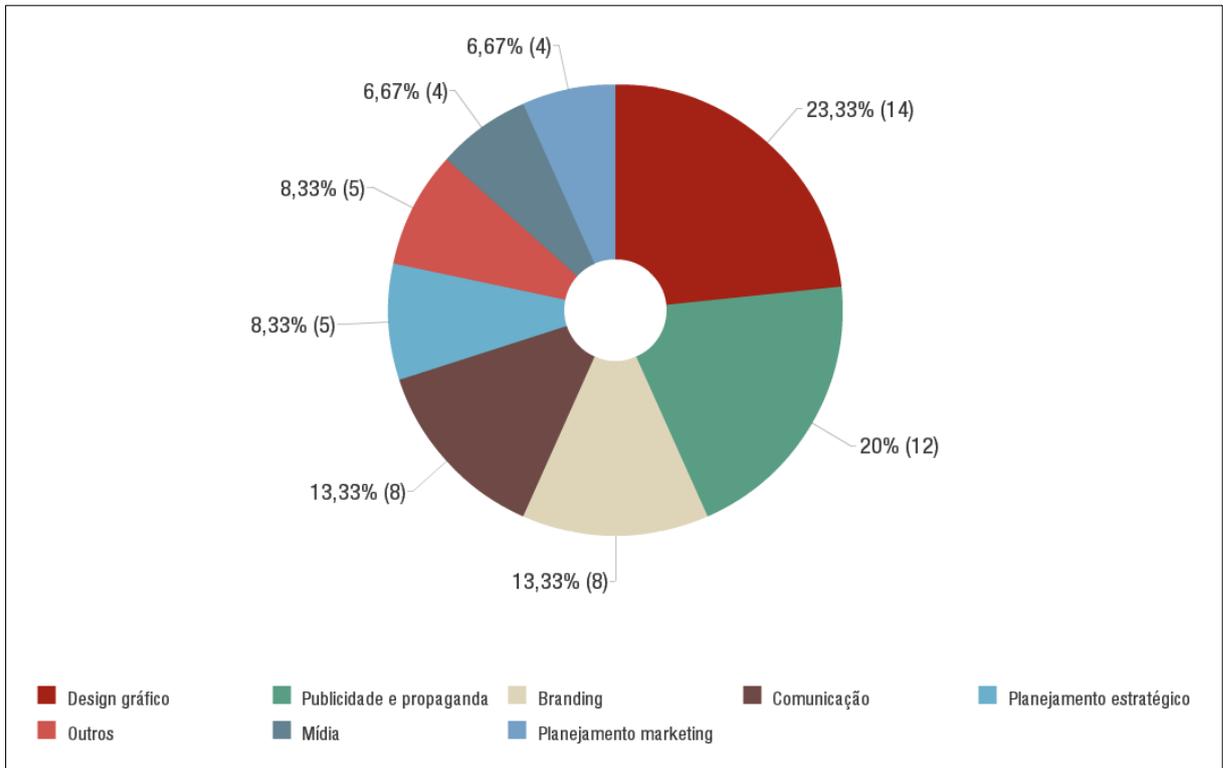
Fonte: O autor (2014)

Esta questão foi a única do questionário que obteve 59 respostas, pois um dos respondentes colocou como condição para sua participação, não informar o faturamento da organização.

Utilizando a classificação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2013), os resultados obtidos pela amostra apontam que 27,12% das empresas de publicidade de Curitiba, que responderam ao questionário, são microempresas, ou seja, possuem faturamento inferior ou igual a R\$ 360.000,00. As pequenas empresas, aquelas com faturamento entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00, representam a maioria do mercado, com 55,93% das empresas pesquisadas. As empresas médias representam 11,86%, enquanto os 5,08% referem-se às grandes empresas.

Por fim, o resultado da última variável de caracterização das empresas, que se refere às atividades nelas desenvolvidas, é apresentado no Gráfico 5.

GRÁFICO 5 – ATIVIDADES DAS EMPRESAS



Fonte: O autor (2014)

A atividade mais declarada pelas empresas foi *Design* gráfico, em 23,33% (14) do total das respostas. Em segundo lugar, vem a própria Publicidade e propaganda, com 20% (12), seguida por *Branding* e Comunicação, com 13,33%, oito respostas cada. Destaca-se, novamente, que o resultado desta questão obedeceu à classificação estipulada na metodologia, porém algumas empresas declararam mais de uma atividade, fazendo com que fosse priorizado o primeiro serviço declarado. Além disso, muitas atividades do mercado publicitário são interdisciplinares e complementares, fazendo com que as conclusões retiradas desta questão sejam adotadas com cautela.

O Quadro 12 destaca algumas informações obtidas a partir das questões sobre a caracterização da empresa.

QUADRO 12 – QUADRO RESUMO SOBRE A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

<b>Tema</b>	<b>Tópicos</b>
Tempo de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Média de 12,3 anos.</li> <li>• 65,00% das empresas foram fundadas de 2002 a 2011.</li> <li>• 2005 e 2010 foram os anos como maior surgimento de novas empresas, seis para cada um.</li> </ul>
Número de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Média de 21,93 colaboradores por empresa.</li> <li>• 76,90% das empresas possuem 20 ou menos colaboradores.</li> </ul>
Número de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Média de 21,02 clientes por empresa.</li> <li>• 45% das empresas atendem entre 11 e 20 clientes por ano.</li> </ul>
Receita bruta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27,12% das empresas possuem receita bruta inferior a R\$ 360.000,00.</li> <li>• 55,93% possuem receita bruta entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00.</li> </ul>
Atividades desenvolvidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classificadas em oito grupos de atividades.</li> <li>• 23,33% das empresas possuem o Design gráfico como atividade principal.</li> <li>• 20,00% possuem a Publicidade e propaganda como atividade principal.</li> </ul>

Fonte: O autor (2014)

Após a apresentação do perfil das empresas participantes da pesquisa, as próximas seções apresentam as análises estatísticas referentes aos assuntos estudados GC, criatividade, inovatividade e desempenho inovador.

## 4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Nesta seção, são apresentados individualmente os resultados das variáveis do questionário. Para tal, foram selecionadas como medidas de tendência central a média, a mediana e a moda. E como medidas de dispersão, são apresentados o desvio padrão e a amplitude, dados pelos valores mínimos e máximos de cada variável. Como os dados de caracterização das empresas respondentes já foram apresentados, o primeiro grupo de variáveis apresentado é o de GC.

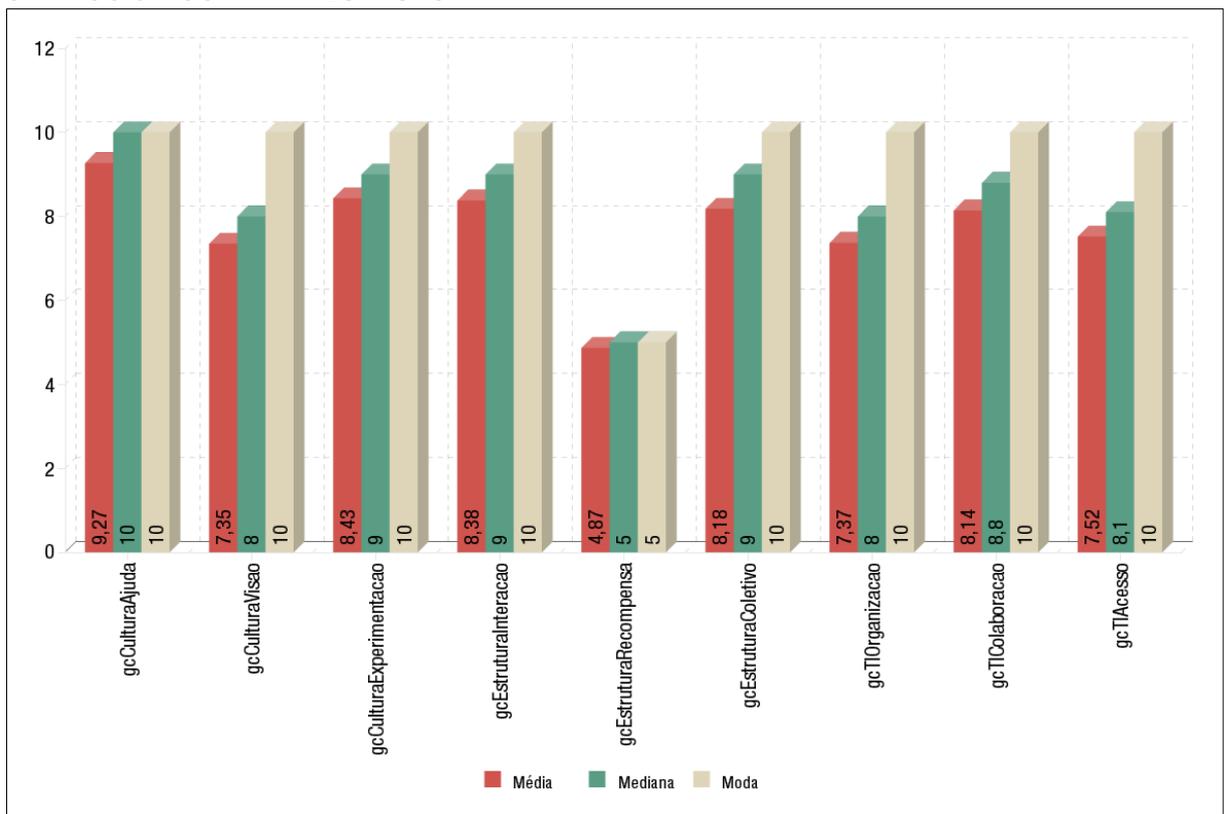
### 4.2.1 Gestão do conhecimento

Derivado do formulário proposto por Gold, Malhotra e Segal (2001), o grupo de variáveis referentes à GC possui uma organização que visa abordar todos os aspectos do modelo por eles desenvolvido. As três primeiras variáveis, gcCulturaAjuda, gcCulturaVisao e gcCulturaExperimentacao, se referem ao item Infraestrutura – Cultura organizacional do questionário. As variáveis

gcEstruturaInteracao, gcEstruturaRecompensa e gcEstruturaColetivo tratam da Infraestrutura – Estrutura organizacional, enquanto gcTIOrganizacao, gcTIColaboracao e gcTIAcesso se referem à Infraestrutura – Tecnologia. As outras nove variáveis mensuram os processos ligados à GC, dividindo-se em três grupos: Aquisição (gcAquisicaoAquisicao, gcAquisicaoParceiros e gcAquisicaoMelhoresPraticas), Conversão (gcConversaoCompartilhamento, gcConversaoNovosProdutos e gcConversaoOrganizacao) e Aplicação (gcAplicacaoExperiencias, gcAplicacaoFontes e gcAplicacaoSolucao). O Apêndice E apresenta as estatísticas descritivas das variáveis de GC e o resultado da amostra indica que este grupo de variáveis possui algumas diferenças que merecem ser observadas.

Os maiores valores encontrados estão presentes na seção de infraestrutura para a GC e são apresentados no Gráfico 1.

GRÁFICO 6 – GC - INFRAESTRUTURA



Fonte: O autor (2014)

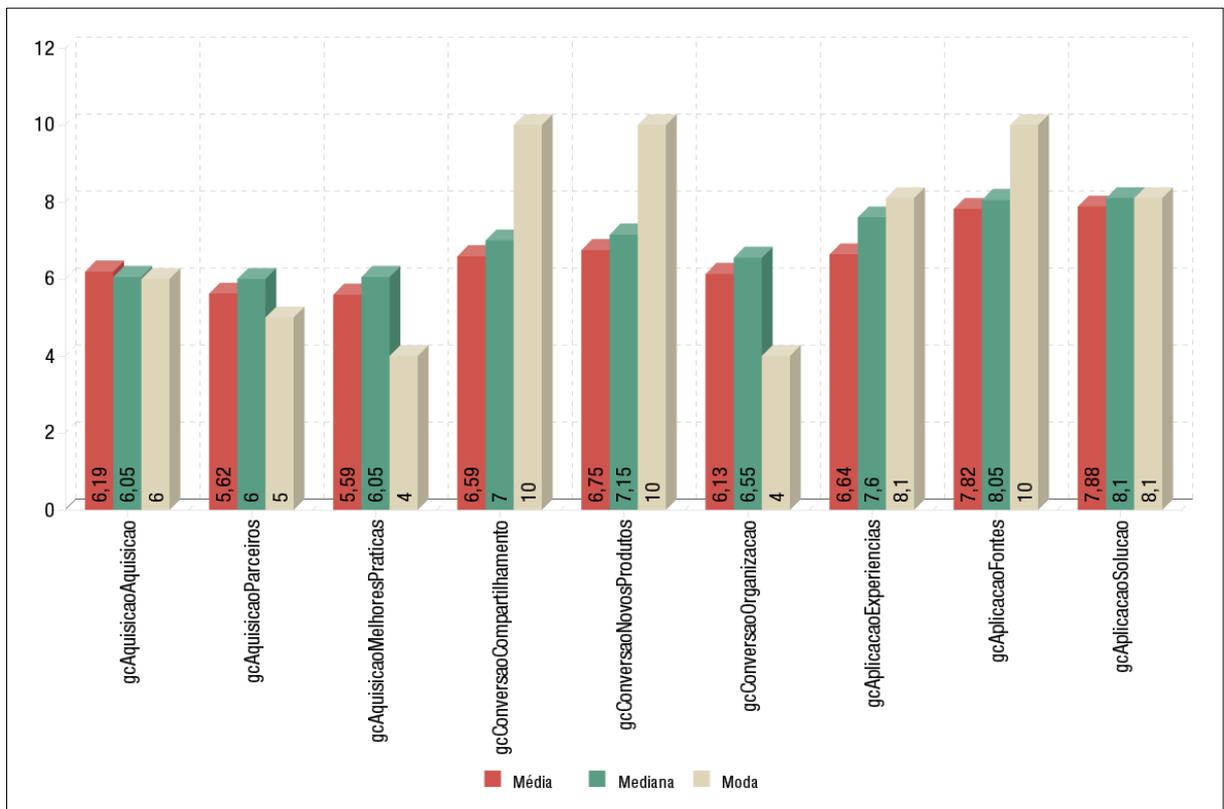
A maior média obtida é 9,27 e é apresentada pela variável gcCulturaAjuda que trata do estímulo aos colaboradores em pedir ajuda quando necessário. Esta variável possui desvio padrão de 1,11, mediana e moda de 10,00. Do lado oposto, a variável gcEstruturaRecompensa, que verifica a existência de um sistema

padronizado de recompensa ao compartilhamento do conhecimento, possui a menor média dentre as variáveis de GC, 4,87. A mediana desta variável é 5,00, assim como a moda; o desvio padrão é 3,10 e houve empresas que responderam 0,00 neste quesito.

Outras quatro variáveis possuem média superior a 8,00: gcCulturaExperimentacao - Estímulo a experimentar (média 8,43, mediana 9,00 e desvio padrão 1,57), gcEstruturaInteracao - Departamentos que estimulam o compartilhamento de conhecimento e acesso à pessoas (média 8,38, mediana 9,00 e desvio padrão 1,91), gcEstruturaColetivo - Estímulo ao comportamento coletivo (média 8,18, mediana 9,00 e desvio padrão 1,84) e gcTIColaboracao - Colaboração entre as pessoas com suporte de tecnologia (média 8,14, mediana 10,00 e desvio padrão 2,11). Retirando a primeira destas variáveis, que verifica se as pessoas são encorajadas a experimentar em seus ambientes de trabalho, as demais destacam a colaboração, o comportamento coletivo e o compartilhamento de conhecimento.

As menores médias para GC se concentraram nas perguntas referentes aos seus processos e são apresentados no Gráfico 7.

GRÁFICO 7 – GC - PROCESSOS



Fonte: O autor (2014)

Duas variáveis obtiveram médias menores a 6,00: gcAquisicaoMelhoresPraticas - Melhores práticas (média 5,59, mediana 5,05, desvio padrão 3,06 e moda 4,00) e gcAquisicaoParceiros - Compartilhamento com parceiros (média 5,62, mediana 6,00, desvio padrão 3,12 e moda 5,00 e 10,00). Destaca-se o fato destas variáveis pertencerem ao mesmo grupo Processos e, subgrupo, Aquisição de conhecimento.

O cálculo da média dos grupos, referentes às capacidades organizacionais essenciais para uma efetiva GC, encontrou o valor de 7,72 para a infraestrutura e 6,58 para os processos. As médias dos subgrupos de infraestrutura são 8,35 para cultura, 7,67 para tecnologia e 7,14 para estrutura, muito afetada pela variável gcEstruturaRecompensa que teve a menor média, 4,87. Os subgrupos dos processos obtiveram média de 5,80 para aquisição do conhecimento, 6,49 para conversão do conhecimento e 7,45 para aplicação do conhecimento em soluções práticas.

O Quadro 13 resgata alguns valores importantes encontrados nas questões sobre GC.

QUADRO 13 – QUADRO RESUMO SOBRE OS RESULTADOS DE GC

Tema		Tópicos
Infraestrutura	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir ajuda quando necessário obteve a maior média para GC, 9,27.</li> <li>• A média para Cultura foi 8,35, a maior dentre todos os subgrupos de GC.</li> </ul>
	Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A existência de um sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento do conhecimento obteve a menor média para GC, 3,87.</li> <li>• A média para Estrutura foi 7,14, a menor dentre o grupo Infraestrutura.</li> </ul>
	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboração entre as pessoas com suporte da tecnologia atingiu a maior média do subgrupo de tecnologia, com 8,14.</li> <li>• A média para Tecnologia foi 7,67.</li> </ul>
Processos	Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A existência de processo para identificação de melhores práticas obteve a menor média dentre os processos ligados à GC, 5,59.</li> <li>• A média para Aquisição foi 5,80, a menor dentre todos os subgrupos de GC.</li> </ul>
	Conversão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 foi a resposta mais encontrada para o compartilhamento do conhecimento com as pessoas e para a conversão do conhecimento em projetos de novos produtos/serviços.</li> <li>• A média para Conversão foi 6,49.</li> </ul>
	Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 foi a resposta mais encontrada para a busca de fontes de conhecimento para solucionar problemas e desafios.</li> <li>• A média para Aplicação foi 7,14, a maior dentre o grupo Processos.</li> </ul>

Fonte: O autor (2014)

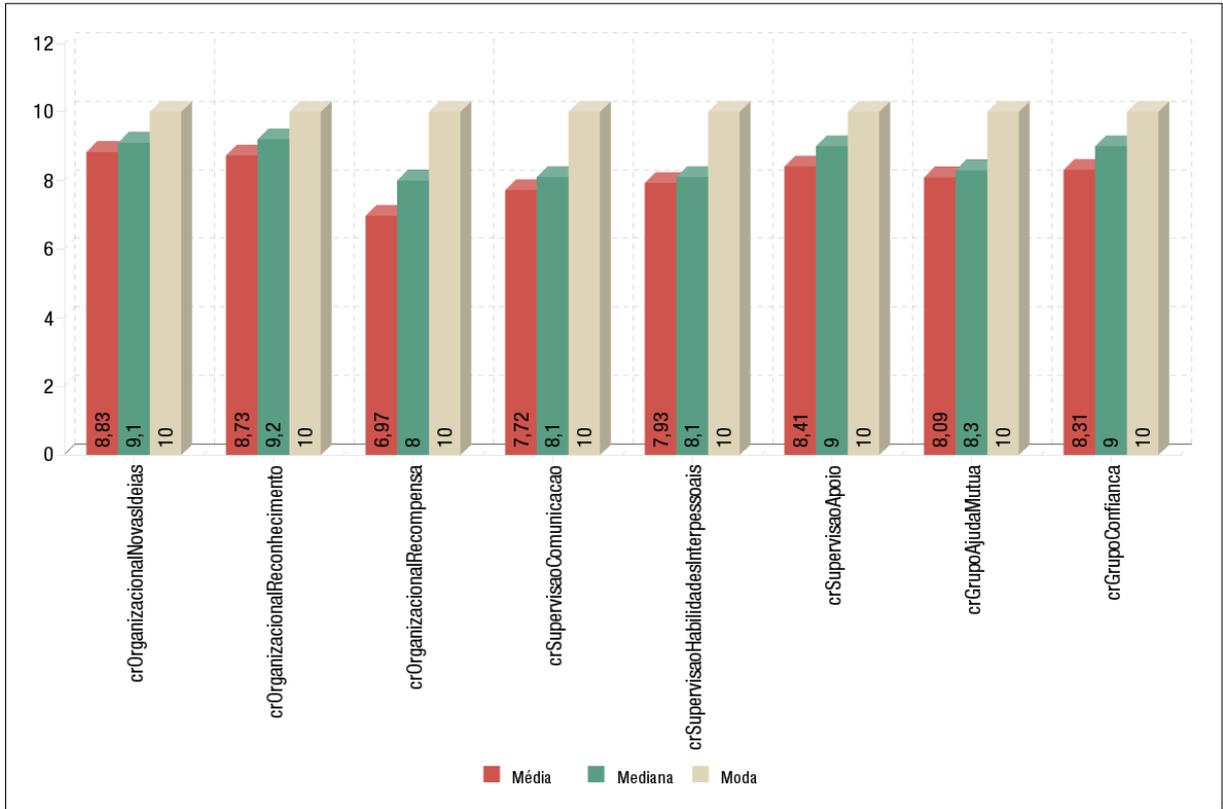
De maneira geral, as estatísticas descritivas para GC demonstraram que as empresas pesquisadas apresentam maior preparo em relação à infraestrutura do que em relação aos processos. Este desnível é evidenciado não só pela diferença entre as médias da infraestrutura (7,72) e dos processos (6,58) voltados à GC, como pelo desempenho individual de cada variável.

#### 4.2.2 Criatividade

As perguntas sobre criatividade foram baseadas no formulário proposto por Rosello e Tran (2012) como uma versão reduzida do modelo KEYS (AMABILE *et al.*, 1996). Esta versão manteve os mesmos elementos de investigação da versão original, distribuídos entre 20 variáveis: crOrganizacionalNovasIdeias, crOrganizacionalReconhecimento e crOrganizacionalRecompensa sobre o encorajamento organizacional; crSupervisaoComunicacao, crSupervisaoHabilidadesInterpessoais e crSupervisaoApoio referentes ao encorajamento de supervisão; crGrupoAjudaMutua e crGrupoConfianca sobre o encorajamento no grupo de trabalho; crRecursosOrcamentos e crRecursosMateriais sobre recursos suficientes, crDesafioTarefas e crDesafioSentimento sobre desafio; crLiberdadeConducao e crLiberdadeEscolha sobre liberdade; crImpedimentoPoliticos, crImpedimentoResistencia, crImpedimentoCompeticao e crImpedimentoRisco sobre impedimentos organizacionais e; crPressoesPrazos e crPressoesExpectativas sobre pressões no ambiente de trabalho. As estatísticas descritivas sobre criatividade podem ser visualizadas no Apêndice F.

O Gráfico 8 apresenta as médias, medianas e modas das oito variáveis de encorajamento à criatividade.

GRÁFICO 8 – CRIATIVIDADE - ENCORAJAMENTO



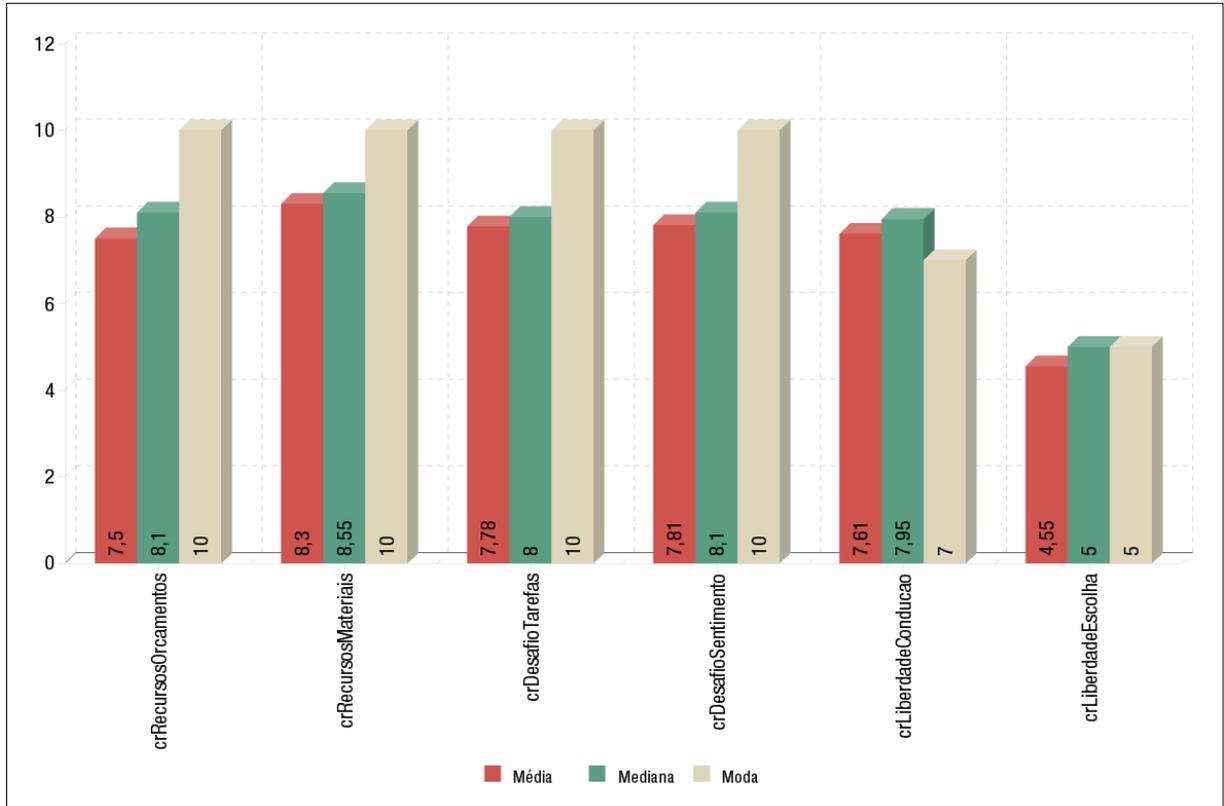
Fonte: O autor (2014)

Com média de 8,83 (mediana 9,10, moda 10,00 e desvio padrão de 1,30) a variável `crOrganizacionalNovasIdeias`, que trata do encorajamento a novas ideias, obteve o maior valor dentre as perguntas sobre criatividade. Em seguida, com valores muito próximos, a variável `crOrganizacionalReconhecimento`, que aborda o reconhecimento das pessoas pela criatividade, teve média 8,73 (mediana 9,20, moda 10,00 e desvio padrão 1,65). Ambas variáveis pertencem ao grupo de perguntas sobre encorajamento organizacional. A terceira variável do grupo, `crOrganizacionalReconhecimento`, que pergunta se as pessoas são recompensadas pela criatividade, teve um desempenho bem mais baixo. Com média de 6,97, valor 8,00 para a mediana, 10,00 para a moda e desvio padrão de 2,99, houve três casos de empresas que responderam 0,00 para esta questão. De qualquer maneira, a média de 8,18 para o grupo de variáveis sobre o encorajamento organizacional foi o segundo mais alto das perguntas sobre criatividade. Apenas as perguntas sobre o encorajamento no grupo de trabalho obtiveram média maior, 8,20. Este grupo era formado por duas variáveis: `crGrupoAjudaMutua`, referente à ajuda mútua no trabalho, com média de 8,09 (mediana 8,30, moda 10,00 e desvio padrão 1,67) e

crGrupoConfianca, sobre sentimento de confiança entre as pessoas no grupo de trabalho, com média de 8,31 (mediana 9,00, moda 10,00 e desvio padrão 1,68).

No Gráfico 9, são apresentados os valores de média, mediana e moda das variáveis de criatividade dos subgrupos recursos, desafio e liberdade.

GRÁFICO 9 – CRIATIVIDADE - RECURSOS, DESAFIO E LIBERDADE



Fonte: O autor (2014)

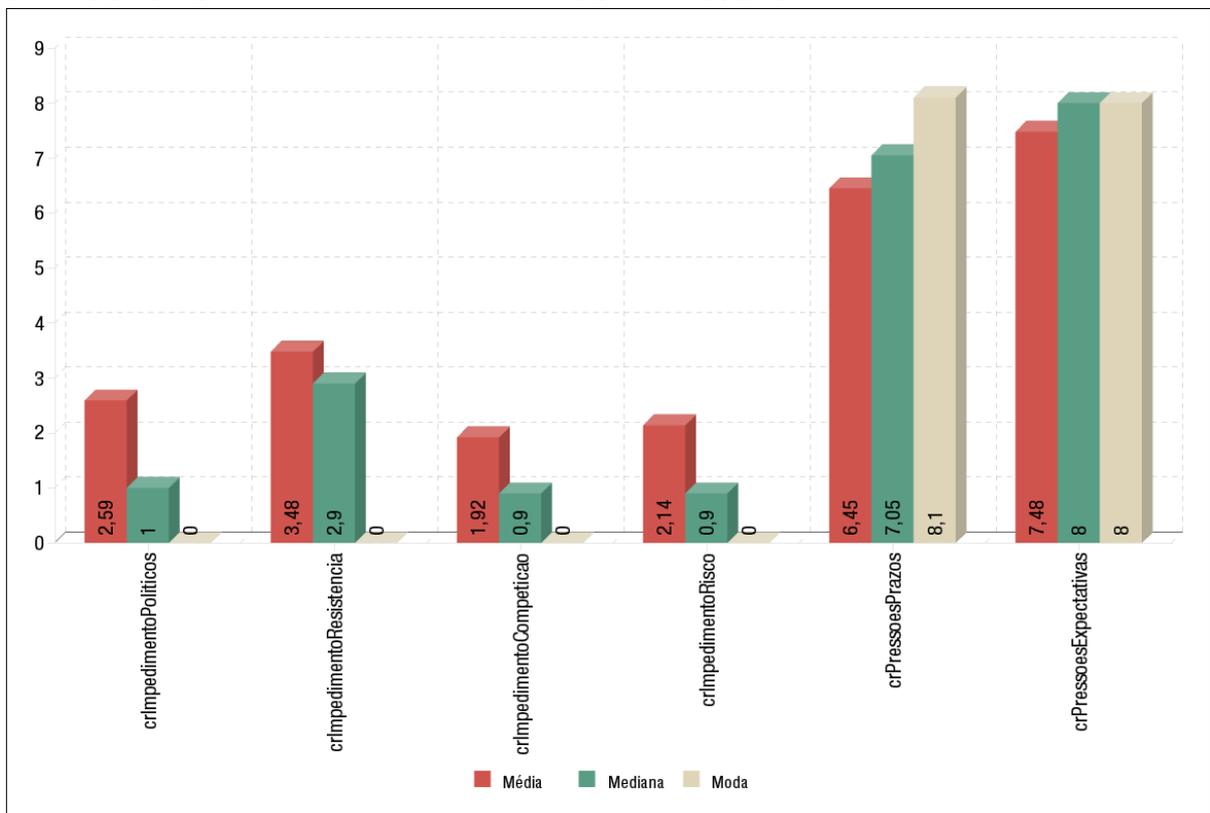
Embora o valor que mais tenha ocorrido para as variáveis de recursos, crRecursosOrcamentos (média 7,50, mediana 8,10, desvio padrão 2,26) e crRecursosMateriais (média 8,30, mediana 8,55, desvio padrão 1,60) seja 10,00, nota-se uma diferença nas médias das duas variáveis. Deve-se considerar que a primeira (crRecursosOrcamentos) pergunta sobre os orçamentos advindos do cliente e a segunda (crRecursosMateriais), sobre o acesso aos materiais necessários para realizar o trabalho na organização. As duas variáveis de desafio, crDesafioTarefas (média 7,50, mediana 8,10, desvio padrão 2,26) e crDesafioSentimento (média 7,81, mediana 8,10, desvio padrão 1,98), apresentam valores muito próximos que podem indicar que há uma coerência entre o que a organização propõe e o efeito sobre os colaboradores neste quesito.

Destaca-se, ainda, o grupo das perguntas sobre liberdade pela diferença nos resultados das variáveis. Enquanto a variável crLiberdadeConducao, que trata da

liberdade de decisão das pessoas na condução de seus projetos obteve uma média de 7,61 (mediana 7,95, moda 7,00 e desvio padrão 1,74), a variável crLiberdadeEscolha, que pergunta sobre a liberdade da pessoa em participar de um projeto, apresentou uma média de 4,55 (mediana 5,00, moda 5,00 e desvio padrão 2,81). Estes valores fizeram com que as perguntas sobre liberdade apresentassem a menor média (6,08) dentre os grupos da seção de criatividade.

Os valores obtidos para as variáveis referentes aos impedimentos à criatividade e pressões no ambiente de trabalho são apresentados no Gráfico 10.

GRÁFICO 10 – CRIATIVIDADE - IMPEDIMENTOS E PRESSÕES



Fonte: O autor (2014)

As variáveis do grupo de impedimento organizacional apresentaram a particularidade de serem inversamente proporcionais à criatividade. Por isso, os valores baixos obtidos foram considerados favoráveis. A variável que se referia à existência de competições destrutivas dentro da organização (crImpedimentoCompeticao) obteve a menor média de todas, 1,92 (mediana 0,90, moda 0,00 e desvio padrão 2,44). Na sequência vêm as variáveis crImpedimentoRisco, referente ao compromisso com o risco por parte da gerência, com média de 2,14 (mediana 0,90, moda 0,00 e desvio padrão 2,67); crImpedimentoPolíticos, que verifica a existência de problemas políticos na

organização, com média de 2,59 (mediana 1,00, moda 0,00 e desvio padrão 3,02), e crImpedimentoResistencia, que pergunta sobre a resistência a novas ideias, com média de 3,48 (mediana 2,90, moda 0,00 e desvio padrão 3,05). A média do grupo de perguntas sobre impedimentos organizacionais foi 2,53. Considerando que os valores são negativamente relacionados à criatividade, subtraiu-se o valor da média de 10 e obteve-se o resultado de 7,47.

Outra variável inversamente proporcional à criatividade não teve um resultado tão favorável. A variável crPressoesPrazos perguntava sobre forte pressão em relação ao tempo de realização das tarefas e obteve média de 6,45 (desvio padrão 2,80), mediana de 7,05 e moda, ainda maior, de 8,10. A outra variável relativa a pressão (crPressoesPrazos), que tratava sobre expectativas realistas sobre o que as pessoas podem atingir, obteve média de 7,48 (mediana 8,00, moda 8,00 e desvio padrão 2,12).

O Quadro 14 destaca informações evidenciadas pelos resultados das questões sobre criatividade.

QUADRO 14 – QUADRO RESUMO SOBRE OS RESULTADOS DE CRIATIVIDADE

<b>Tema</b>	<b>Tópicos</b>
Encorajamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A variável sobre encorajamento a novas ideias obteve a maior média para criatividade, 8,83.</li> <li>• A variável que verifica a recompensa pela criatividade obteve a média 6,97, a menor dentro do grupo de encorajamento.</li> <li>• A média para o grupo Encorajamento foi 8,13, a maior para a seção de criatividade, sendo que o encorajamento dentro do grupo de trabalho atingiu média de 8,20, seguido pelo encorajamento organizacional com 8,18 e pelo encorajamento da supervisão com 8,02.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A média para Recursos foi 7,90.</li> </ul>
Desafio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As duas variáveis sobre desafio, a primeira referente ao desafio proposto e a segunda referente ao sentimento de desafio pelos colaboradores, apresentaram valores muito próximos o que indica uma consonância entre o que a empresa propõe e o que os colaboradores captam sobre este quesito.</li> <li>• A média para Desafio foi 7,79.</li> </ul>
Liberdade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A variável sobre a liberdade de decidir em qual projeto irá participar obteve a menor média para criatividade, 4,55.</li> <li>• A média para Liberdade foi 6,08, a menor para a seção de criatividade.</li> </ul>
Impedimentos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zero foi a resposta mais encontrada para todas as variáveis referentes ao grupo de impedimentos organizacionais.</li> <li>• A média para Impedimentos Organizacionais foi 2,53, porém por ser prejudicial à criatividade, quanto menor, melhor. A média, subtraída de 10, é 7,47.</li> </ul>
Pressões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A variável sobre a existência de uma forte pressão em relação ao tempo de realização das tarefas apresentou média 6,45. Como é uma variável que influencia negativamente a criatividade, sua média real é 3,55, o mais baixo para esta seção.</li> <li>• A média para Pressões foi 6,96.</li> </ul>

Fonte: O autor (2014)

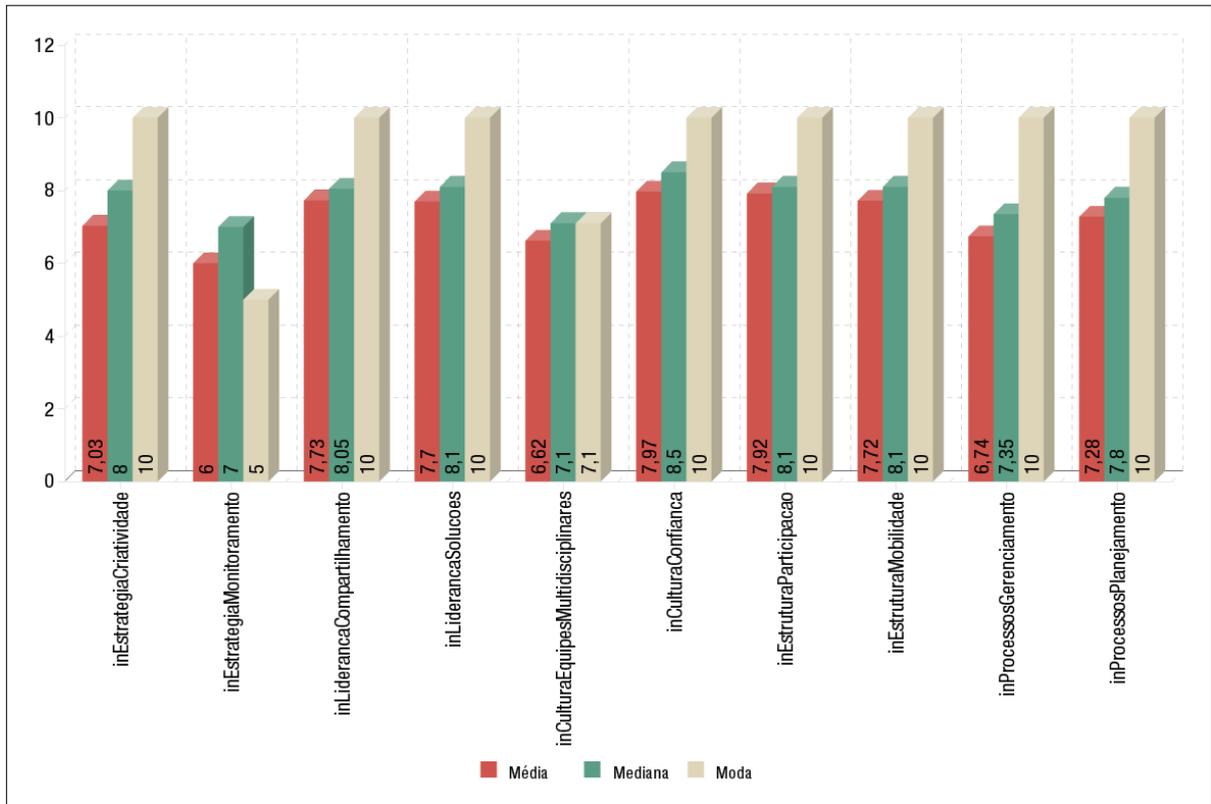
Pelas estatísticas descritivas para criatividade, é possível perceber que o encorajamento nas empresas obteve resultados muito expressivos que atestam o estímulo a novas ideias, o reconhecimento à criatividade e o apoio aos colaboradores vindo dos supervisores e, especialmente, dentro do próprio grupo de trabalho. Porém, também é possível verificar que este encorajamento não gera recompensas práticas para os colaboradores. Outro ponto de destaque é a baixa ocorrência de impedimentos organizacionais, fato que pode ser encorajado de maneira positiva, visto que no modelo KEYS<sup>®</sup> problemas políticos, resistência a novas ideias, competição excessiva e aversão ao risco são elementos que prejudicam a criatividade.

#### 4.2.3 Inovatividade

A seção do questionário destinada à inovatividade derivou da proposta de ferramenta de coleta de dados desenvolvida por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013), na qual a inovatividade pode ser mapeada por meio de 10 dimensões. As variáveis desta seção são: inEstrategiaCriatividade e inEstrategiaMonitoramento, da dimensão de estratégia; inLiderancaCompartilhamento e inLiderancaSolucoes, da dimensão de liderança; inCulturaEquipesMultidisciplinares e inCulturaConfianca, da dimensão de cultura; inCulturaEquipesMultidisciplinares e inEstruturaMobilidade, da dimensão de estrutura organizacional; inProcessosGerenciamento e inProcessosPlanejamento, da dimensão de processos; inPessoasRecrutamento e inPessoasRetencao, da dimensão de pessoas; inRelacionamentosParcerias e inRelacionamentosRedes, da dimensão de relacionamento; inInfraDocumentacao e inInfraSI, da dimensão de infraestrutura; inMensuracaoComparacao e inMensuracaoResultados, da dimensão de mensuração e; inAprendizagemDesempenho e inAprendizagemAprendizado, da dimensão de aprendizagem. O Apêndice G contém as estatísticas descritivas sobre inovatividade da amostra.

No Gráfico 11, são apresentados os valores das cinco primeiras dimensões, estratégia, liderança, cultura, estrutura e processos.

GRÁFICO 11 – INOVATIVIDADE - DIMENSÕES 1 A 5

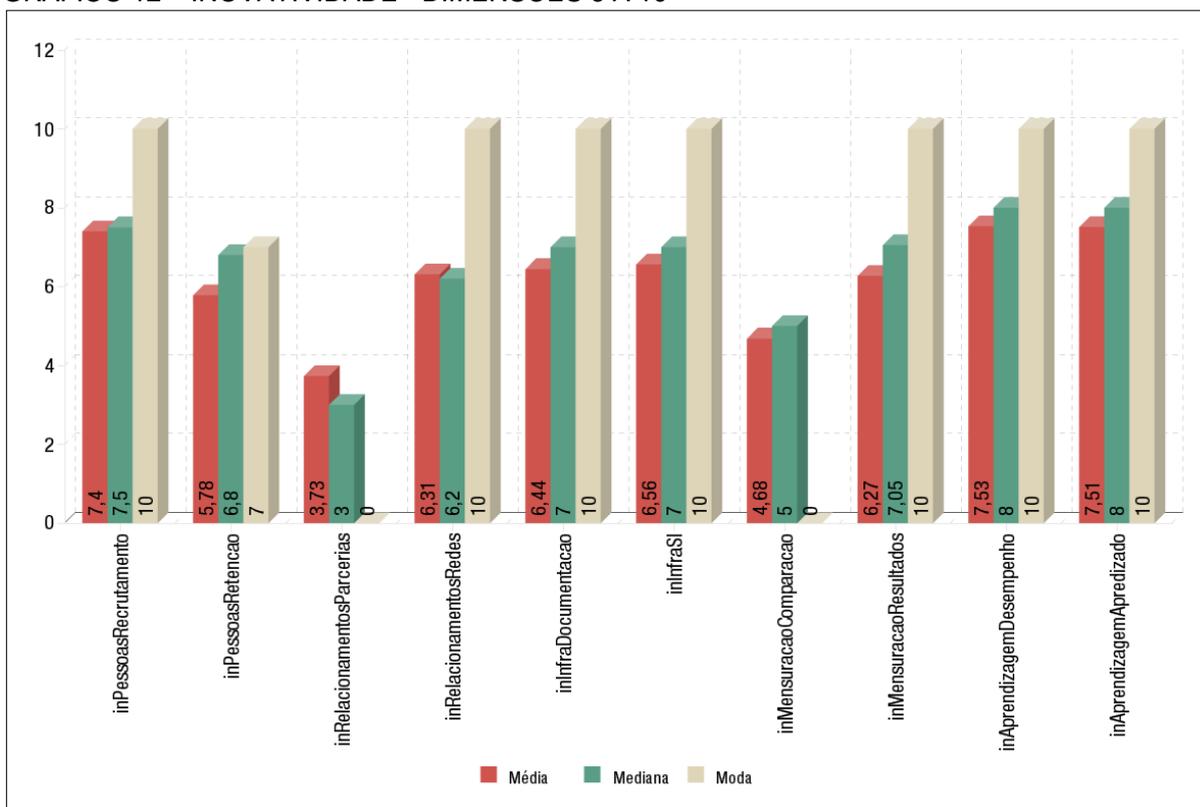


Fonte: O autor (2014)

Diferentemente do que ocorreu para GC e criatividade, nenhuma das variáveis de inovatividade atingiu média superior a 8,00. A variável com maior média foi inCulturaConfianca, que reflete a confiança entre empresa e funcionários, com o valor de 7,97 (mediana 8,50, moda 10,00 e desvio padrão 2,03). Em seguida, aparecem as variáveis inEstruturaParticipacao, referente à participação de pessoas de diferentes áreas no processo produtivo, com média 7,92 (mediana 8,10, moda 10,00 e desvio padrão 1,84); inLiderancaCompartilhamento, que verifica o comportamento de compartilhamento e aprendizagem por parte dos líderes, com 7,73 (mediana 8,05, moda 10,00 e desvio padrão 2,19); inEstruturaMobilidade, sobre a comunicação entre departamentos, com 7,72 (mediana 8,10, moda 10,00 e desvio padrão 2,20) e; inLiderancaSolucoes, referente à busca de novas soluções pelos líderes, com 7,70 (mediana 8,10, moda 10,00 e desvio padrão 2,32). Estas são as cinco variáveis com maior média para inovatividade.

As estatísticas descritivas das dimensões pessoas, relacionamentos, infraestrutura, mensuração e aprendizagem são apresentadas no Gráfico 12.

GRÁFICO 12 – INOVATIVIDADE - DIMENSÕES 6 A 10



Fonte: O autor (2014)

Entre os menores valores, em primeiro lugar apresenta-se a variável *inRelacionamentosParcerias*, que aborda o vínculo de parcerias externas aos objetivos estratégicos da organização e apresenta uma média de 3,73, mediana de 3,00 e desvio padrão de 3,33. Destaca-se o valor de 0,00 para a moda desta variável com 11 ocorrências. A segunda variável com menor resultado foi *inMensuracaoComparacao*, que verifica a existência de mecanismos formais de comparação com a concorrência e apresentou média de 4,68 (mediana 5,00, moda 0,00 e desvio padrão 3,22), seguida por *inPessoasRetencao*, referente à estratégia de retenção de talentos, com média 5,78 (mediana 6,80, moda 7,00 e desvio padrão 2,94); *inEstrategiaMonitoramento*, que aborda mecanismos de monitoramento do desempenho estratégico, com média 6,00 (mediana 7,00, moda 5,00 e desvio padrão 3,00) e; *inMensuracaoResultados*, que verifica se os resultados são medidos sob várias perspectivas, com média 6,27 (mediana 7,05, moda 10,00 e desvio padrão 3,08).

Dentre as médias das dimensões, a quarta dimensão, Estrutura organizacional, teve o maior valor com 7,82, seguida pela Dimensão 2, Liderança, com 7,72 e pela Dimensão 10, Aprendizagem, com 7,52. Os menores valores

ficaram para a sétima dimensão, Relacionamento, com média de 5,02; Dimensão 9, Mensuração, com 5,47 e; Dimensão 8, Infraestrutura, com média 6,50. A primeira dimensão, Estratégia, responsável por estabelecer a inovação e a criatividade como prioridade na organização apareceu sexta posição da ordenação das médias das dimensões, com valor de 6,52.

Alguns pontos relevantes das estatísticas descritivas sobre inovatividade são ressaltados no Quadro 15.

QUADRO 15 – QUADRO RESUMO SOBRE OS RESULTADOS DE INOVATIVIDADE

<b>Tema</b>	<b>Tópicos</b>
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 foi a resposta mais encontrada para a variável que verifica se os componentes estratégicos da organização privilegiam a criatividade.</li> <li>• A média para Estratégia foi 6,51.</li> </ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 foi a resposta mais encontrada para as duas variáveis do grupo Liderança.</li> <li>• A média para Liderança foi 7,71.</li> </ul>
Cultura e Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A variável que verifica o nível de confiança entre empresa e funcionários obteve média 7,97, a maior para inovatividade.</li> <li>• A média para Cultura e Valores foi 7,29.</li> </ul>
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 foi a resposta mais encontrada para as duas variáveis do grupo Estrutura Organizacional.</li> <li>• A média para Estrutura Organizacional foi 7,82, a maior encontrada para a seção de inovatividade.</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 foi a resposta mais encontrada para as duas variáveis do grupo Processos.</li> <li>• A média para Processos foi 7,01.</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A média da variável sobre recrutamento obteve um valor 28,03% maior que a variável sobre retenção de talentos.</li> <li>• A média para Pessoas foi 6,59.</li> </ul>
Relacionamento Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A variável que verifica se a empresa vincula suas parcerias com outras organizações aos objetivos estratégicos obteve média 3,73, a menor dentro de inovatividade.</li> <li>• A média para Relacionamento Externo foi 5,02, a menor encontrada para a seção de inovatividade.</li> </ul>
Infraestrutura, Metodologias, Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 foi a resposta mais encontrada para as duas variáveis do grupo Infraestrutura, Metodologias, Ferramentas.</li> <li>• A média para Infraestrutura, Metodologias, Ferramentas foi 6,50.</li> </ul>
Mensuração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zero foi a resposta mais encontrada para a variável que verifica a existência de mecanismos formais para comparação com a concorrência.</li> <li>• 10 foi a resposta mais encontrada para a variável que verifica se os resultados são medidos sob várias perspectivas.</li> <li>• A média para Mensuração foi 5,47.</li> </ul>
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A média para Aprendizagem foi 7,52.</li> </ul>

Fonte: O autor (2014)

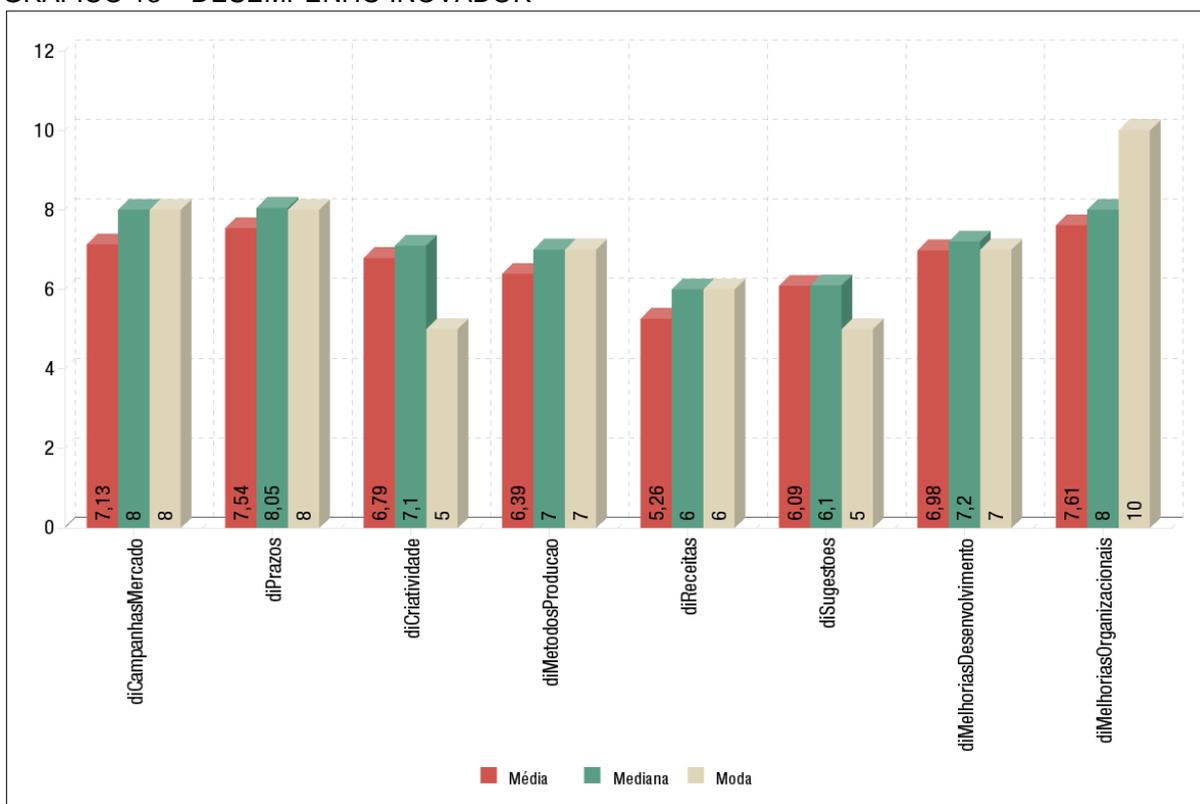
A partir das estatísticas descritivas da seção de inovatividade, é possível afirmar que embora a criatividade seja privilegiada nos componentes estratégicos das empresas, estes não são considerados durante o processo de formação das

parcerias externas. Outra deficiência revelada é em relação à ausência de mecanismos de avaliação do desempenho e de mecanismos de comparação com a concorrência.

#### 4.2.4 Desempenho inovador

Da mesma forma que as questões sobre inovatividade, as questões sobre o desempenho inovador foram adaptadas de Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013). As oito questões desta seção estão organizadas em dois grupos. As variáveis diCampanhasMercado, diPrazos, diCriatividade, diMetodosProducao e diReceitas são referentes a inovações significativas em produtos, serviços e processos. Já as variáveis diSugestoes, diMelhoriasDesenvolvimento e diMelhoriasOrganizacionais estão relacionadas a melhorias e inovações incrementais. O resultado das estatísticas descritivas para as perguntas de desempenho inovador é apresentado no Apêndice H.

GRÁFICO 13 – DESEMPENHO INOVADOR



Fonte: O autor (2014)

O grupo de perguntas para inovação significativa obteve média 6,62. A variável diPrazos, que pergunta sobre a conclusão das campanhas em menor prazo,

apresentou a maior média deste grupo, 7,54 (mediana 8,05, moda 8,00 e desvio padrão 2,12). Na segunda posição, a variável diPrazos, que trata da percepção do mercado em relação à criatividade das empresas, atingiu a média 7,13 (mediana 8,00, moda 8,00 e desvio padrão 2,38). Em sequência, aparece diCriatividade, que compara a organização aos concorrentes em relação à criatividade com média 6,79 (mediana 7,10, moda 5,00 e desvio padrão 2,52); seguida por diMetodosProducao, que verifica a rapidez na adoção de novos métodos de produção em relação à concorrência, com média 6,39 (mediana 7,00, moda 7,00 e desvio padrão 2,90) e; diReceitas, que confere a participação de novos serviços na receita em relação à concorrência, com média 5,26 (mediana 6,00, moda 6,00 e desvio padrão 2,79).

Com média de 6,89, o grupo das perguntas sobre inovação incremental apresentou médias mais elevadas que o grupo de inovação significativa. A variável diMelhoriasOrganizacionais apresentou média 7,61 (mediana 8,00 e desvio padrão 2,33), a maior de todas as variáveis sobre desempenho inovador. Destaca-se que a moda desta pergunta foi 10 e teve seis ocorrências. As outras variáveis sobre inovação incremental são diMelhoriasDesenvolvimento, que aborda melhoria no processo de desenvolvimento de campanhas, com média 6,98 (mediana 7,20, moda 7,00 e desvio padrão 2,57) e; diSugestoes, que indica se houve melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas, com média 6,09 (mediana 6,09, moda 5,00 e desvio padrão 2,66).

A seção sobre desempenho inovador apresentou a menor amplitude entre as médias, pois a diferença da variável com maior média diPrazos (7,54) para diReceitas (5,26), menor média, resultou em 2,35. O que indica que, em relação aos outros assuntos estudados, o desempenho inovador não teve valores extremos, nem altos e nem baixos.

O Quadro 16 traz um resumo sobre as estatísticas descritivas relacionadas à seção de desempenho inovador.

QUADRO 16 – QUADRO RESUMO SOBRE OS RESULTADOS DE DI

Tema	Tópicos
Inovações significativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A variável que que verifica a participação de novos serviços na receita total da empresa obteve média 5,36, a menor para o desempenho inovador.</li> <li>• Nenhuma variável do grupo de inovações significativas obteve 10 como resposta mais frequente.</li> <li>• A média para Inovações significativas foi 6,62.</li> </ul>
Inovações incrementais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A variável que que verifica a ocorrência de melhorias organizacionais nos últimos dois anos da empresa obteve média 7,61, a maior para o desempenho inovador, sendo que a resposta mais encontrada foi 10.</li> <li>• A média para Inovações incrementais foi 6,89.</li> </ul>

Fonte: O autor (2014)

É possível afirmar, por meio dos resultados das estatísticas descritivas para o desempenho inovador, que as inovações incrementais são mais frequentes que as inovações significativas nas empresas pesquisadas. Além disso, destaca-se que a maioria das empresas declarou haver melhorias significativas no ambiente organizacional, de qualquer natureza, como financeira, estratégica, novas competências dentre outras.

#### 4.3 RELAÇÕES ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E DESEMPENHO INOVADOR

A aplicação da correlação de Spearman às variáveis do questionário resultou em 1501 relações ao nível de significância abaixo de 0,05 e diferentes níveis de efeito. A exposição dos resultados foi organizada em grupos, como forma de facilitar a leitura e a apresentação. Em um primeiro momento, as variáveis são analisadas pelas seções em que se apresentavam no questionário: (1) caracterização da empresa; (2) gestão do conhecimento (GC); (3) criatividade; (4) inovatividade e; (5) desempenho inovador (DI). Em seguida, estes grupos são combinados em pares: (1) caracterização e GC; (2) caracterização e criatividade; (3) caracterização e inovatividade; (4) caracterização e DI; (5) GC e criatividade; (6) GC e inovatividade; (7) GC e DI; (8) criatividade e inovatividade; (9) criatividade e DI e; (10) inovatividade e DI. O resultado é apresentado a seguir.

#### 4.3.1 Caracterização das empresas

O grupo de caracterização das empresas participantes da pesquisa contava com cinco variáveis, no entanto, a variável referente às atividades da empresa (caAtividades) foi retirada do processo de correlação, pois se trata de uma variável categórica nominal, ou seja, não possuem ordem entre seus valores. O Quadro 17 apresenta os coeficientes de correlação de Spearman (*rho*) entre as outras variáveis de caracterização, destacando em amarelo o único cruzamento que obteve p-valor abaixo de 0,05.

QUADRO 17 – CORRELAÇÃO: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Caracterização		Ano de fundação	Número de colaboradores	Número de clientes	Receita bruta
Ano de fundação	rho	1,000	-,169	-,097	-,085
	p-valor		,197	,462	,520
	N	60	60	60	59
Número de colaboradores	rho	-,169	1,000	,031	<b>,587**</b>
	p-valor	,197		,815	,000
	N	60	60	60	59
Número de clientes	rho	-,097	,031	1,000	,034
	p-valor	,462	,815		,794
	N	60	60	60	60
Receita bruta	rho	-,085	<b>,587**</b>	,142	1,000
	p-valor	,520	,000	,282	
	N	59	59	59	59

Fonte: O autor (2014)

\*\* : A correlação é significativa no nível 0,01

A única correlação identificada entre as variáveis é a relação diretamente proporcional entre número de colaboradores (caColaboradores) e receita bruta (caReceitaBruta) da empresa ( $rho = 0,587$  e  $p\text{-valor} < 0,000$ ). Apesar da impossibilidade de se estabelecer relações causais entre as variáveis, é possível afirmar, pelo cálculo do coeficiente de determinação ( $rho^2$ ), que 34,45% da variância observada para número de colaboradores podem ser explicados pela receita bruta, e vice-versa.

Entre os demais cruzamentos, não é possível afirmar que há relação entre as variáveis ao nível de significância abaixo de 0,05.

### 4.3.2 Gestão do conhecimento

As 18 variáveis referentes a GC formaram um grupo homogêneo onde praticamente todos os cruzamentos geraram correlação ao nível de significância determinado (0,05). As exceções foram os cruzamentos entre as variáveis gcTIAcesso (Tecnologia permite acesso ao conhecimento) X gcEstruturaColetivo (Estímulo ao comportamento coletivo) e; gcAquisicaoAquisicao (Processos de aquisição do conhecimento) X gcEstruturaColetivo (Estímulo ao comportamento coletivo).

O total de correlações geradas a partir das variáveis de GC foi 151, das quais 86 com grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ), 63 com médio efeito ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ) e duas com efeito pequeno ( $\rho < 0,3$ ). A Tabela 5 destaca as correlações com os cinco maiores valores de  $\rho$  encontrados.

TABELA 5 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - GC

Variáveis	$\rho$	p-valor
Processos para identificação de melhores práticas (gcAquisicaoMelhoresPraticas) e Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros (gcAquisicaoParceiros).	0,883	0,000
Processos para identificação de melhores práticas (gcAquisicaoMelhoresPraticas) e Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços (gcConversaoNovosProdutos).	0,818	0,000
Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços (gcConversaoNovosProdutos) e Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências (gcAplicacaoExperiencias).	0,812	0,000
Processos para aquisição de conhecimento (gcAquisicaoAquisicao) e Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros (gcAquisicaoParceiros).	0,811	0,000
Processos para compartilhamento de conhecimento com pessoas (gcConversaoCompartilhamento) e Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências (gcAplicacaoExperiencias).	0,793	0,000

Fonte: O autor (2014)

Dentro da seção de GC, a correlação mais forte ocorreu entre as variáveis de processos de identificação de melhores práticas (gcAquisicaoMelhoresPraticas) e processos de compartilhamento de conhecimento com parceiros (gcAquisicaoParceiros), com um coeficiente de correlação ( $\rho$ ) de 0,883 (p-valor < 0,000). Com isso, é possível afirmar que 77,96% da variância de uma variável estão associados à variância da outra, ou seja, melhores práticas e compartilhamento de conhecimento com parceiros mostram estreita relação entre si. A variável de melhores práticas (gcAquisicaoMelhoresPraticas) também está presente na segunda correlação com maior força, agora com a variável que investiga a capacidade da

empresa em converter o conhecimento em novos produtos e serviços (gcConversaoNovosProdutos),  $\rho = 0,818$ , p-valor < 0,000 e coeficiente de determinação de 66,91%.

Destaca-se a ausência de variáveis do grupo de infraestrutura nas relações mais fortes de GC, e a presença de todas as variáveis do subgrupo de aquisição do conhecimento pertencentes ao grupo de processos, em especial, para as variáveis referentes ao compartilhamento de conhecimento com parceiros (gcAquisicaoParceiros) e à identificação de melhores práticas (gcAquisicaoMelhoresPraticas).

Com o objetivo de identificar também as relações mais fracas, foram selecionadas as cinco correlações com menor efeito. As variáveis e os coeficientes encontrados destes cruzamentos são demonstrados na Tabela 6.

TABELA 6 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - GC

Variáveis	$\rho$	p-valor
As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário (gcCulturaAjuda) e Aplicação do conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao).	0,265	0,041
As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário (gcCulturaAjuda) e Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências (gcAplicacaoExperiencias).	0,283	0,029
As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário (gcCulturaAjuda) e Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços (gcConversaoNovosProdutos).	0,305	0,018
As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário (gcCulturaAjuda) e Processos para organização do conhecimento (gcConversaoOrganizacao).	0,332	0,010
Comportamento coletivo em vez de comportamento individualista (gcEstruturaColetivo) e Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros (gcAquisicaoParceiros).	0,333	0,009

Fonte: O autor (2014)

A correlação mais frágil encontrada para GC foi entre a variável que verifica se as pessoas são encorajadas a pedir ajudar (gcCulturaAjuda), e aquela que verifica se a organização aplica o conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao). O  $\rho$  encontrado para estas variáveis foi 0,265 (p-valor < 0,041), o que indica que encorajar a pessoas a pedir ajuda afeta 7,02% a aplicação do conhecimento na solução de problemas, e vice-versa.

Esta variável gcCulturaAjuda (as pessoas são encorajadas a pedir ajuda) está presente em outras três relações listadas entre as mais fracas. As outras variáveis a ela relacionadas são gcAplicacaoExperiencias, que verifica se existem processos para aplicar o conhecimento a partir de experiências ( $\rho = 0,283$ , p-valor < 0,029);

gcConversaoNovosProdutos, que verifica o processo para converter o conhecimento em novos produtos/serviços ( $\rho = 0,305$ ,  $p\text{-valor} < 0,018$ ), e gcConversaoOrganizacao, que verifica a existência de processos para organização do conhecimento ( $\rho = 0,332$ ,  $p\text{-valor} < 0,010$ ).

Observa-se que os pares de correlações mais sensíveis ocorreram com variáveis de grupos distintos, sempre com uma variável de infraestrutura e outra variável de processo.

Dentre as outras relações encontradas, pode-se destacar a relação ( $\rho = 0,454$ ,  $p\text{-valor} < 0,000$ ) entre a variável que verifica o uso de tecnologia para colaboração entre as pessoas (gcTIColaboracao) e a variável que verifica a aplicação do conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao). Entre estas variáveis, o coeficiente de determinação é de 20,61. O uso de tecnologia para colaboração (gcTIColaboracao) também mostra relação com os processos de compartilhamento de conhecimento da empresa com as pessoas (gcConversaoCompartilhamento). Estas duas variáveis apresentam um coeficiente de correlação de 0,613 ( $p\text{-valor} < 0,000$ ), gerando um coeficiente de determinação de 37,57%.

O Apêndice J contém um quadro com todos os cruzamentos das variáveis de GC, exibindo seus coeficientes de correlação e os valores de  $p\text{-valor}$ .

#### 4.3.3 Criatividade

A seção sobre criatividade continha 20 variáveis que resultaram em 101 correlações ao nível de significância estabelecido (0,05). Destas correlações, 38 apresentam um grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ) entre as variáveis, 51 apresentam um efeito médio ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ) e 12 com efeito pequeno ( $\rho < 0,3$ ). O cruzamento das variáveis de criatividade também resultou em correlações negativas, como é mostrado adiante.

As cinco correlações mais fortes encontradas para criatividade são apresentadas na Tabela 7.

TABELA 7 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - CRIATIVIDADE

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
Pessoas se ajudam mutuamente (crGrupoAjudaMutua) e Sentimento de confiança entre as pessoas (crGrupoConfianca).	0,869	0,000
Gestores comunicam os objetivos aos membros da equipe (crSupervisaoComunicacao) e Gestores apoiam as equipes de trabalho (crSupervisaoApoio).	0,745	0,000
Gestores possuem boas habilidades interpessoais (crSupervisaoHabilidadesInterpessoais) e Gestores apoiam as equipes de trabalho (crSupervisaoApoio).	0,736	0,000
Pessoas são reconhecidas pela criatividade (crOrganizacionalReconhecimento) e Gestores apoiam as equipes de trabalho (crSupervisaoApoio).	0,735	0,000
Tarefas propostas desafiam a capacidade (crDesafioTarefas) e Pessoas se sentem desafiadas (crDesafioSentimento).	0,718	0,000

Fonte: O autor (2014)

As variáveis com a correlação de maior efeito dentro de criatividade pertencem ao grupo de encorajamento no grupo de trabalho. O cruzamento para as perguntas sobre existência de ajuda mútua entre as pessoas (crGrupoAjudaMutua) e sobre o sentimento de confiança entre as pessoas resultou em um *rho* de 0,869 (p-valor < 0,00). Isto indica que 75,51% da variância da confiança entre as pessoas está relacionada ao fato destas se ajudarem mutuamente, e vice-versa.

Ainda que as demais relações do grupo das correlações mais fortes sejam muito próximas conceitualmente, ao ponto de já serem esperadas, as correlações encontradas não apresentaram coeficiente de correlação maior que 0,8.

Com o objetivo de identificar também as relações mais fracas, foram selecionadas as cinco correlações com menor efeito. As variáveis e os coeficientes encontrados destes cruzamentos são demonstrados na Tabela 8.

Como realizado para GC, a Tabela 8 apresenta as correlações mais sensíveis.

TABELA 8 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - CRIATIVIDADE

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
Gestores apoiam as equipes de trabalho (crSupervisaoApoio) e Expectativas realistas (crPressoesExpectativas).	0,264	0,041
Pessoas têm liberdade na condução de seus projetos (crLiberdadeConducao) e Expectativas realistas (crPressoesExpectativas).	0,266	0,266
Pressão em relação ao tempo (crPressoesPrazos) e Expectativas realistas (crPressoesExpectativas).	0,266	0,040
Orçamentos destinados pelos clientes aos projetos são adequados (crRecursosOrçamentos) e Expectativas realistas (crPressoesExpectativas).	0,273	0,035
Pessoas têm liberdade na condução de seus projetos (crLiberdadeConducao) e Existem problemas políticos (crImpedimentoPolíticos).	0,274	0,034

Fonte: O autor (2014)

Dentre as relações mais fracas, deve-se destacar a variável que verifica a existência de expectativas realistas sobre o que as pessoas podem atingir (crPressoesExpectativas). Ela está presente nos quatro cruzamentos com menor coeficiente de correlação. O primeiro cruzamento é com a variável que atesta a existência de apoio dos gestores às equipes de trabalho (crSupervisaoApoio), que resultou em um *rho* de 0,264 ( $p\text{-valor} < 0,041$ ), gerando um coeficiente de determinação de 6,96%. O segundo cruzamento é com variável que investiga se as pessoas têm liberdade para conduzirem seus projetos (crLiberdadeConducao) e resultou em um *rho* de 0,266 ( $p\text{-valor} < 0,040$ , coeficiente de determinação = 7,07%). Com os mesmos valores, o terceiro cruzamento foi com a variável que verifica a existência de forte pressão em relação ao tempo que as tarefas são executadas (crPressoesPrazos). A quarta variável relacionada às expectativas realizadas é se os orçamentos destinados pelos clientes são adequados (CR-RS-01), com *rho* igual a 0,273 ( $p\text{-valor} < 0,035$ , coeficiente de determinação = 7,45%). Pode-se verificar que a variável referente às expectativas não apresenta uma elevada relação determinante com as demais variáveis identificadas.

Diferentemente do que ocorreu com as variáveis sobre GC, o conjunto de criatividade apresentou cinco pares de variáveis negativamente relacionadas. Estas correlações, suas variáveis e valores são apresentados na Tabela 9.

TABELA 9 - CORRELAÇÕES NEGATIVAS - CRIATIVIDADE

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
Gestores apoiam as equipes de trabalho (crSupervisaoApoio) e Pessoas são resistentes às novas ideias (crImpedimentoResistencia).	-0,330	0,010
Pessoas se ajudam mutuamente (crGrupoAjudaMutua) e Competições destrutivas (crImpedimentoCompeticao).	-0,303	0,019
Pessoas são resistentes às novas ideias (crImpedimentoResistencia) e Pessoas se ajudam mutuamente (crGrupoAjudaMutua).	-0,268	0,039
Gestores apoiam as equipes de trabalho (crSupervisaoApoio) e Existem problemas políticos (crImpedimentoPoliticicos).	-0,267	0,039
Pessoas são reconhecidas pela criatividade (crOrganizacionalReconhecimento) e Pessoas são resistentes às novas ideias (crImpedimentoResistencia).	-0,266	0,040

Fonte: O autor (2014)

Coeficientes de correlação negativos eram esperados para a criatividade, visto que um dos grupos de perguntas (impedimentos organizacionais) é conceitualmente prejudicial ao ambiente criativo. Esta expectativa se confirmou ao se verificar que todos os cruzamentos que geraram relações inversas contêm uma variável do grupo de impedimentos organizacionais.

A relação negativa mais forte obteve um coeficiente de correlação de efeito médio ( $rho = -0,330$ , p-valor < 0,010) e ocorreu entre a variável que verifica o apoio dos gestores às equipes de trabalho (crSupervisaoApoio) e a variável que pergunta se as pessoas são resistentes às novas ideias (crImpedimentoResistencia). Para estas variáveis, o coeficiente de determinação é de 10,89% e indica que, pela relação ser negativa, quando o valor de uma variável aumenta, a outra variável diminui.

Mais uma relação obteve um efeito médio pelo coeficiente de correlação. As variáveis crGrupoAjudaMutua (Pessoas se ajudam mutuamente) e crImpedimentoCompeticao (Competições destrutivas) obtiveram um  $rho$  de -0,303 (p-valor < 0,019, coeficiente de determinação = 9,81%). As demais correlações obtiveram um efeito pequeno, onde o valor absoluto de  $rho$  ficou abaixo de 0,300, o que resultaria em um coeficiente de determinação de no máximo 9,00%.

Todos os cruzamentos das variáveis de criatividade são apresentados no Apêndice K.

#### 4.3.4 Inovatividade

Assim como criatividade, a seção de inovatividade também possuía 20 variáveis. Porém, o cruzamento destas variáveis gerou 158 correlações ao nível de significância abaixo de 0,05. Isso representa um número 56,43% maior que o grupo anterior.

As correlações encontradas estão assim distribuídas: 27 correlações de grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ), 108 correlações de efeito médio ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ) e 23 correlações de efeito pequeno ( $\rho < 0,3$ ). A Tabela 10 contém as correlações com maior efeito dentro do grupo de inovatividade.

TABELA 10 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - INOVATIVIDADE

Variáveis	$\rho$	p-valor
Pessoas de diferentes áreas no processo de criação (inEstruturaParticipacao) e Mobilidade entre cargos e comunicação entre os departamentos (inEstruturaMobilidade).	0,796	0,000
Documentação e organização de informações (inInfraDocumentacao) e Recursos de acesso e compartilhamento de informações (inInfraSI).	0,752	0,000
Desempenho como atividade de aprendizagem (inAprendizagemDesempenho) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,696	0,000
Sentimento de confiança entre empresa e funcionários (inCulturaConfianca) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,690	0,000
Líderes buscam soluções novas (inLiderancaSolucoes) e Estratégias para a retenção de talentos (inPessoasRetencao).	0,688	0,000

Fonte: O autor (2014)

As três correlações mais fortes de inovatividade são formadas por variáveis pertencentes às mesmas dimensões. As duas primeiras variáveis ( $\rho = 0,796$ , p-valor  $< 0,000$ , coeficiente de determinação = 63,33%) pertencem à Dimensão 4 – Estrutura organizacional, medem se pessoas de diferentes áreas da organização participam do processo de criação (inEstruturaParticipacao) e se existe mobilidade entre cargos (inEstruturaMobilidade). A segunda correlação mais forte ( $\rho = 0,752$ , p-valor  $< 0,000$ , coeficiente de determinação = 56,55%) é composta por variáveis da Dimensão 8 – Infraestrutura, Metodologias, Ferramentas. A primeira delas verifica se há documentação das informações (inInfraDocumentacao) e a segunda, se as pessoas utilizam os recursos disponíveis nos sistemas de informações. A terceira dupla de variáveis ( $\rho = 0,696$ , p-valor  $< 0,000$ , coeficiente de determinação = 48,44%) pertence à Dimensão 10 – Aprendizagem e é formada pela variável que verifica se o desempenho é avaliado como atividade de aprendizagem

(inAprendizagemDesempenho) e pela variável que pergunta se a aprendizagem é responsabilidade integral e diária de todos os componentes da empresa (inAprendizagemAprendizado).

Os outros dois pares dentre as correlações mais fortes apresentaram efeitos menores, mas por serem de dimensões diferentes, trouxeram novas relações. A primeira correlação é entre a variável que verifica a existência do sentimento de confiança entre a empresa e os funcionários, pertencente à Dimensão 3 – Cultura, e a variável que verifica a responsabilidade em aprender (inAprendizagemAprendizado). A relação entre estas variáveis obteve um  $\rho$  igual 0,690 ( $p$ -valor  $< 0,000$ ) e coeficiente de determinação de 47,61%, indicando que o fato da empresa colocar a aprendizagem como responsabilidade de todos, aumenta a confiança no ambiente de trabalho, e vice-versa. A segunda correlação de variáveis de diferentes dimensões é formada pela variável que indica se os líderes buscam novas soluções (inLiderancaSolucoes), da Dimensão 2 – Liderança, e a variável que aponta se há estratégias para retenção de talentos (inPessoasRetencao), da Dimensão 6 – Pessoas. O coeficiente de correlação entre estas duas variáveis foi de 0,668 ( $p$ -valor  $< 0,000$ ), resultando em um coeficiente de determinação de 44,62% que pode indicar que os líderes que buscam soluções novas valorizam os talentos das organizações, e vice-versa.

TABELA 11 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - INOVATIVIDADE

Variáveis	$\rho$	$p$ -valor
Mobilidade entre cargos e comunicação entre os departamentos (inEstruturaMobilidade) e Recrutamento valoriza o comportamento inovador (inPessoasRecrutamento).	0,255	0,049
Sentimento de confiança entre empresa e funcionários (inCulturaConfianca) e Mecanismos formais de comparação com concorrência (inMensuracaoComparacao).	0,267	0,039
Pessoas de diferentes áreas no processo de criação (inEstruturaParticipacao) e Importância das redes externas de contato (inRelacionamentosRedes).	0,267	0,039
Estratégias para a retenção de talentos (inPessoasRetencao) e Mensuração de resultados (inMensuracaoResultados).	0,268	0,039
Mecanismos para avaliação do desempenho estratégico (inEstrategiaMonitoramento)e Documentação e organização de informações (inInfraDocumentacao).	0,272	0,035

Fonte: O autor (2014)

A menor relação ( $\rho = 0,255$ ,  $p$ -valor  $< 0,049$ ) dentro de inovatividade ocorreu entre a variável que verifica a mobilidade entre cargos e comunicação entre departamentos (inEstruturaMobilidade), e a variável que identifica a valorização do comportamento inovador durante o recrutamento de novos colaboradores

(inPessoasRecrutamento). O coeficiente de determinação desta relação é 6,50%. Destaca-se entre as relações mais frágeis aquela que envolve a variável que verifica a participação de pessoas de diferentes áreas no processo de criação (inEstruturaParticipacao), e a variável que investiga a importância que estas pessoas dão às redes externas de contato. Com um  $\rho$  de 0,267 ( $p$ -valor  $< 0,039$ ) e um coeficiente de variação de 7,12%, verifica-se que a criação a partir de diversas áreas não afeta a valorização de redes externas e vice-versa. O último cruzamento dentre os mais fracos listados também se destaca. Com um  $\rho$  igual a 0,272 ( $p$ -valor  $< 0,035$ ), a variável que verifica a existência de mecanismos de avaliação do desempenho estratégico afeta 7,39% a variável que atesta a existência de documentação e organização das informações mais relevantes da organização (inInfraDocumentacao).

No Apêndice L, podem ser visualizados todos os cruzamentos das variáveis sobre inovatividade.

#### 4.3.5 Desempenho inovador

O grupo de perguntas sobre o desempenho inovador era formado por oito variáveis que resultaram em 28 correlações dentro do nível de significância estipulado (0,05). A maioria destes cruzamentos apresentou efeito de grande nível; 17 correlações obtiveram coeficiente de correlação ( $\rho$ ) maior ou igual a 0,5. Das restantes, 10 correlações mostraram  $\rho$  maior que 0,3 e apenas uma correlação teve  $\rho$  abaixo desse valor. As correlações de desempenho inovador com maior efeito são mostradas na Tabela 12.

TABELA 12 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - DI

Variáveis	$\rho$	p-valor
Mercado percebe campanhas como muito criativas (diCampanhasMercado) e Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade).	0,685	0,000
Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade) e Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes (diReceitas).	0,675	0,000
Novos métodos de produção (diMetodosProducao) e Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes (diReceitas).	0,657	0,000
Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade) e Novos métodos de produção (diMetodosProducao).	0,631	0,000
Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas (diSugestoes) e Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento).	0,627	0,000

Fonte: O autor (2014)

Apesar de se esperar a relação entre as variáveis que verifica se o mercado percebe as campanhas como criativas (diCampanhasMercado) e que pergunta se as campanhas são mais criativas que os concorrentes (diCriatividade), o valor de 0,685 para  $\rho$  (p-valor < 0,000, coeficiente de determinação = 46,92%) não foi tão alto quanto algumas relações já apresentadas. Destaca-se a terceira relação da lista que cruza a variável sobre novos métodos de produção (diMetodosProducao) com a variável que verifica a participação na receita da organização com novos serviços em relação à concorrência (diReceitas). Estas variáveis apresentaram um coeficiente de correlação de 0,657 (p-valor < 0,000) que indica que novos métodos de produção podem afetar em 43,16% a participação de novos serviços nas receitas e vice-versa. A última relação da lista que envolve a variável sobre o percentual de melhoria e inovações originadas de sugestões recebidas (diSugestoes) e a variável que trata das melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento) também merece destaque. Este cruzamento atingiu um coeficiente de correlação de 0,627 (p-valor < 0,000) e aponta que melhorias originadas de sugestões afetam em 39,31% as melhorias no sistema produtivo e vice-versa.

As relações em as variáveis de inovatividade com menor efeito são apresentadas na Tabela 13.

TABELA 13 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - DI

Variáveis	$\rho$	p-valor
Mercado percebe campanhas como muito criativas (diCampanhasMercado) e Melhorias significativas organizacionais (diMelhoriasOrganizacionais).	0,261	0,044
Mercado percebe campanhas como muito criativas (diCampanhasMercado) e Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor (diPrazos).	0,371	0,003
Mercado percebe campanhas como muito criativas (diCampanhasMercado) e Novos métodos de produção (diMetodosProducao).	0,377	0,003
Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade) e Melhorias significativas organizacionais (diMelhoriasOrganizacionais).	0,377	0,003
Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor (diPrazos) e Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento).	0,393	0,002

Fonte: O autor (2014)

A única correlação de pequeno efeito ( $\rho = 0,261$ , p-valor < 0,044) para o grupo de desempenho inovador ocorreu entre a percepção do mercado sobre a criatividade das campanhas (diCampanhasMercado) e ocorrência de melhorias significativas organizacionais (diMelhoriasOrganizacionais). Pelo coeficiente de determinação, as variâncias destas variáveis estão relacionadas em 6,81%. A

relação entre variáveis sobre a percepção do mercado em relação à criatividade (*diCampanhasMercado*) e sobre a conclusão das campanhas em um prazo menor (*diPrazos*) apresentou um *rho* de 0,371 (*p*-valor < 0,003). Este valor indica que concluir as campanhas em prazo menor pode afetar em 13,76% a percepção do mercado sobre a criatividade e vice-versa. A variável *diCampanhasMercado* (percepção do mercado) também está presente em outra das relações de menor efeito, agora com a variável que verifica a adoção de novos métodos produtivos (*diMetodosProducao*). Nesta correlação, o *rho* obtido teve um efeito médio com o valor de 0,377 (*p*-valor < 0,003) e aponta que as variâncias destas variáveis se afetam em 14,21%. Outra relação presente na lista de menores efeitos (apesar de apresentar um efeito médio) e que merece destaque ocorre entre as variáveis *diPrazos* (menor prazo para conclusão das campanhas) e *diMelhoriasDesenvolvimento* (melhoras no processo de desenvolvimento das campanhas). Estas variáveis apresentam um coeficiente de correlação de 0,393 (*p*-valor < 0,002) que indica que melhorias no processo de desenvolvimento podem influenciar o prazo de conclusão das campanhas em 15,44% e vice-versa.

Similarmente ao que ocorreu durante a análise das estatísticas descritivas, os valores apresentados pelas variáveis de desempenho inovador não foram extremos. Não houve relações extremamente fortes, tampouco relações que apresentassem um coeficiente de correlação extremamente baixo. A lista completa com todos os cruzamentos da seção de desempenho inovador é apresentada no Apêndice M.

#### 4.3.6 Caracterização das empresas e Gestão do conhecimento

Após os cruzamentos das variáveis pertencentes ao mesmo grupo, a correlação de Spearman foi verificada entre variáveis de grupos distintos. Os grupos de caracterização, com cinco variáveis, e gestão do conhecimento (GC), com 18 variáveis, foram os primeiros desta etapa e resultaram em uma correlação de efeito pequeno (*rho* < 0,3) ao nível de significância estipulado (0,05). Uma correlação equivale a 1,39% do total de 72 correlações possíveis.

A relação identificada foi entre a variável referente ao ano de fundação da empresa (*caAnoFundacao*), pertencente ao grupo de caracterização, e a variável que verifica a existência de processos para compartilhamento de conhecimento da empresa para com as pessoas (*gcConversaoCompartilhamento*), pertence ao grupo

de processos de conversão do conhecimento, em GC. Estas variáveis obtiveram um coeficiente de correlação de 0,265 (p-valor < 0,041), que implica em um coeficiente de determinação de 7,02%, ou seja, o tempo de existência da empresa influencia muito pouco as práticas de compartilhamento de conhecimento da organização com os seus colaboradores.

O Apêndice N apresenta todos os valores encontrados no cruzamento das variáveis de caracterização e GC. Resumidamente, os resultados sugerem que as características formais da constituição da empresa (tempo de existência, número de colaboradores, número de clientes e receita bruta) não estão associadas à adoção de práticas relacionadas à GC.

#### 4.3.7 Caracterização das empresas e Criatividade

O segundo teste entre grupos foi realizado entre as seções de caracterização, com cinco variáveis, e de criatividade, com 20 variáveis. Para estas variáveis não foi possível determinar nenhuma correlação ao nível de significância abaixo de 0,05. Ou seja, não há indícios que possam sustentar o fato de que questões como o tempo de existência da empresa, o número de colaboradores, número de clientes ou receita bruta tenham relação com a criatividade das empresas.

No Apêndice O, são apresentados todos os cruzamentos realizados entre as variáveis, com seus valores de coeficiente de correlação e p-valor.

#### 4.3.8 Caracterização das empresas e Inovatividade

O terceiro cruzamento entre grupos ocorreu entre caracterização, com cinco variáveis, e inovatividade, com 20 variáveis, resultando em 11 correlações (13,75% de 80 possíveis) dentro do nível de significância estipulado (0,05). Destas 11 correlações, oito apresentaram um efeito médio ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ) e três, pequeno efeito ( $\rho < 0,3$ ). As relações envolveram apenas duas variáveis distintas do grupo de caracterização, combinadas a sete variáveis de inovatividade.

A primeira variável de caracterização que apresentou relação com o grupo de inovatividade foi o número de colaboradores (caColaboradores) e está presente na relação mais forte encontrada nesta etapa do trabalho. O cruzamento com a variável sobre mecanismos de comparação (inMensuracaoComparacao) apresentou um

coeficiente de correlação de 0,385 ( $p$ -valor  $< 0,002$ ), indicando que estas variáveis resultam em um coeficiente de determinação de 14,82%. A segunda relação do número de colaboradores (*caColaboradores*) foi com a variável que verifica se os resultados da organização são medidos sob vários aspectos (*inMensuracaoResultados*) e apresentou um  $\rho$  de 0,367 ( $p$ -valor  $< 0,004$ , coeficiente de determinação de 13,46%). O número de colaboradores (*caColaboradores*) apresentou relação com mais quatro variáveis: parcerias vinculadas aos objetivos estratégicos (*inRelacionamentosParcerias*,  $\rho = 0,336$ ,  $p$ -valor  $< 0,009$ , coeficiente de determinação = 11,29%); processo formal de gerenciamento de projetos (*inProcessosGerenciamento*,  $\rho = 0,315$ ,  $p$ -valor  $< 0,012$ , coeficiente de determinação = 9,92%); documentação e acesso à informação (*inInfraDocumentacao*,  $\rho = 0,302$ ,  $p$ -valor  $< 0,019$ , coeficiente de determinação = 9,12%) e a única de pequeno efeito, existência de equipes multidisciplinares (*inCulturaEquipesMultidisciplinares*,  $\rho = 0,262$ ,  $p$ -valor  $< 0,043$ , coeficiente de determinação = 6,86%). Assim sendo, percebe-se que de forma geral, o número de colaboradores não está, necessariamente, associado à inovatividade.

A outra variável de caracterização que se relacionou com as variáveis de inovatividade foi receita bruta (*caReceitaBruta*). A maior correlação apresentada pela receita bruta (*caReceitaBruta*) ocorreu com a variável sobre parcerias vinculadas aos objetivos estratégicos (*inRelacionamentosParcerias*) e apresentou um  $\rho$  de 0,327 ( $p$ -valor  $< 0,012$ , coeficiente de determinação = 10,69%). Houve mais duas relações de efeito médio, sendo a primeira com a variável sobre equipes multidisciplinares (*inCulturaEquipesMultidisciplinares*,  $\rho = 0,323$ ,  $p$ -valor  $< 0,012$ , coeficiente de determinação = 10,43%) e a segunda, com a variável sobre retenção de talentos (*inPessoasRetencao*,  $\rho = 0,313$ ,  $p$ -valor  $< 0,016$ , coeficiente de determinação = 9,80%). Receita bruta (*caReceitaBruta*) esteve envolvida em mais duas relações de baixo efeito. A primeira ocorreu com a variável sobre mecanismos de comparação (*inMensuracaoComparacao*,  $\rho = 0,277$ ,  $p$ -valor  $< 0,034$ , coeficiente de determinação = 11,56%) e a segunda, com a variável sobre documentação e acesso à informação (*inInfraDocumentacao*,  $\rho = 0,262$ ,  $p$ -valor  $< 0,043$ , coeficiente de determinação = 6,86%). Ou seja, nestas empresas, a receita bruta não parece ser o resultado direto da inovatividade, ou mesmo, o elemento impulsionador desta.

Destaca-se também que quatro variáveis do grupo de inovatividade se relacionaram com as duas variáveis de caracterização: mecanismos de comparação

(inMensuracaoComparacao), parcerias estratégicas (inRelacionamentosParcerias), documentação e acesso à informação (inInfraDocumentacao), e presença de equipes multidisciplinares (inCulturaEquipesMultidisciplinares).

Todos os cruzamentos entre as variáveis de caracterização e inovatividade pode ser visualizados no Apêndice P.

#### 4.3.9 Caracterização das empresas e Desempenho inovador

O último cruzamento das variáveis de caracterização ocorreu com as variações do grupo de oito variáveis sobre desempenho inovador (DI), e resultou em duas correlações (6,25% de 32 possíveis) de pequeno efeito ( $\rho < 0,3$ ), dentro do nível de significância abaixo de 0,05.

A primeira correlação ocorreu entre a variável de receita bruta (caReceitaBruta) e a variável que investiga se as campanhas da empresa são mais criativas que as campanhas da concorrência (diCriatividade). Estas variáveis apresentaram um coeficiente de correlação de 0,266 ( $p$ -valor  $< 0,041$ ), o que indica que as empresas com maior receita se consideram mais criativas em 7,07% e vice-versa.

A outra correlação envolveu a variável referente ao número de colaboradores (caColaboradores) e a percepção do mercado em relação à criatividade da empresa (diCampanhasMercado). Ainda mais frágil, esta relação apresentou um  $\rho$  de 0,261 ( $p$ -valor  $< 0,44$ ) e, conseqüentemente, um coeficiente de determinação de 6,81%.

O Apêndice Q apresenta todos os valores encontrados no cruzamento das variáveis de caracterização e DI.

#### 4.3.10 Gestão do conhecimento e Criatividade

Após todos os cruzamentos do grupo de caracterização, a correlação de Spearman foi aplicada a gestão do conhecimento (GC) e aos demais grupos. O primeiro grupo cruzado com as 18 variáveis de GC foi criatividade, que contava com 20 variáveis. Estes dois grupos geraram 233 correlações (64,72% de 360 possíveis) dentro do nível de significância estipulado (0,05), sendo 77 de grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ), 133 correlações de efeito médio ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ) e 23 correlações de pequeno efeito ( $\rho < 0,3$ ).

Devido ao alto número de correlações, adotou-se o mesmo procedimento dos grupos individuais na exposição dos dados. Assim, as cinco correlações mais fortes encontradas entre GC e criatividade são apresentadas na Tabela 14.

TABELA 14 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - GC E CRIATIVIDADE

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
A visão geral da empresa está comunicada (gcCulturaVisao) e Gestores apoiam as equipes de trabalho (crSupervisaoApoio).	0,696	0,000
Tecnologia para formatar e categorizar o conhecimento (gcTIOrganizacao) e Gestores comunicam os objetivos aos membros da equipe (crSupervisaoComunicacao).	0,677	0,000
A visão geral da empresa está comunicada (gcCulturaVisao) e Gestores possuem boas habilidades interpessoais (crSupervisaoHabilidadesInterpessoais).	0,661	0,000
Processos para compartilhamento de conhecimento com pessoas (gcConversaoCompartilhamento) e Pessoas se sentem desafiadas (crDesafioSentimento).	0,646	0,000
Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências (gcAplicacaoExperiencias) e Pessoas se sentem desafiadas (crDesafioSentimento).	0,643	0,000

Fonte: O autor (2014)

A maior correlação encontrada entre GC e criatividade é apresentada pela variável de GC que verifica se a visão geral da empresa está comunicada (gcCulturaVisao), e pela variável de criatividade que atesta o apoio dos gestores às equipes de trabalho (crSupervisaoApoio). O coeficiente de correlação deste cruzamento é de 0,696 (p-valor < 0,000), indicando que os gestores que comunicam a visão geral da empresa podem influenciar em 48,44% o apoio às equipes de trabalho e vice-versa. Outro cruzamento entre os mais fortes confirma uma relação esperada. A variável de GC que trata da visão geral da empresa (gcCulturaVisao) apresenta um *rho* de 0,661 (p-valor < 0,000) quando relacionada à variável de criatividade, que verifica se os gestores possuem boas habilidades interpessoais (crSupervisaoHabilidadesInterpessoais). Pode-se afirmar que o fato dos gestores terem boas habilidades interpessoais influencia em 43,69% o fato da visão geral da empresa estar claramente comunicada. Destaca-se também a quinta relação entre as de maior efeito que envolve a variável de GC, que verifica a existência de processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências (gcAplicacaoExperiencias), com a variável de criatividade, que pergunta sobre o fato de as pessoas se sentirem desafiadas (crDesafioSentimento). Estas variáveis apresentam um coeficiente de correlação de 0,643 (p-valor < 0,000) indicando que a influência de suas variâncias é de 41,34%.

A Tabela 15 contém as relações de menor efeito entre GC e criatividade.

TABELA 15 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - GC E CRIATIVIDADE

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
Processos para aquisição de conhecimento (gcAquisicaoAquisicao) e Expectativas realistas (crPressoesExpectativas).	0,256	0,049
Comportamento coletivo em vez de comportamento individualista (gcEstruturaColetivo) e Expectativas realistas (crPressoesExpectativas).	0,259	0,045
Sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento (gcEstruturaRecompensa) e Novas ideias são encorajadas (crOrganizacionalNovasIdeias).	0,266	0,040
Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros (gcAquisicaoParceiros) e Pessoas têm liberdade de escolha de projetos (crLiberdadeEscolha).	0,272	0,035
Tecnologia que permite colaboração (gcTIColaboracao) e Expectativas realistas (crPressoesExpectativas).	0,276	0,033

Fonte: O autor (2014)

Assim como ocorreu no cruzamento interno do grupo de criatividade, a variável que verifica a existência de expectativas realistas sobre o que as pessoas podem atingir (crPressoesExpectativas) se destacou na lista das relações com menor força. Pelos dados obtidos, é possível afirmar que este aspecto organizacional pouco afeta os processos para aquisição de conhecimento (gcAquisicaoAquisicao,  $\rho = 0,256$ , p-valor < 0,049, coeficiente de determinação = 6,25%), o estímulo ao comportamento coletivo (gcEstruturaColetivo,  $\rho = 0,259$ , p-valor < 0,045, coeficiente de determinação = 6,71%), e o uso de tecnologia para colaboração entre as pessoas (gcTIColaboracao,  $\rho = 0,276$ , p-valor < 0,033, coeficiente de determinação = 7,75%). Destaca-se, ainda, entre as relações mais sensíveis aquela que envolve a variável de GC sobre sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento (gcEstruturaRecompensa) e a variável de criatividade sobre encorajamento de novas ideias (crOrganizacionalNovasIdeias). Esta relação apresentou um  $\rho$  de 0,266 (p-valor < 0,040), que indica que se uma empresa tiver um sistema de recompensa ao compartilhamento de conhecimento poderá afetar em 7,07% o encorajamento de novas ideias e vice-versa.

Devido à existência de variáveis que prejudicam a criatividade, o cruzamento deste grupo com as variáveis de GC gerou cinco correlações negativas. Estes cruzamentos com  $\rho$  negativo são apresentados na Tabela 16.

TABELA 16 - CORRELAÇÕES NEGATIVAS - GC E CRIATIVIDADE

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
Comportamento coletivo em vez de comportamento individualista (gcEstruturaColetivo) e Pessoas são resistentes às novas ideias (crlImpedimentoResistencia).	-0,369	0,004
Tecnologia que permite colaboração (gcTIColaboracao) e Existem problemas políticos (crlImpedimentoPoliticos).	-0,319	0,013
As pessoas são encorajadas a experimentar (gcCulturaExperimentacao) e Pessoas são resistentes às novas ideias (crlImpedimentoResistencia).	-0,310	0,016
Aplicação do conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao) e Competições destrutivas (crlImpedimentoCompeticao).	-0,281	0,030
Aplicação do conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao) e Pessoas são resistentes às novas ideias (crlImpedimentoResistencia).	-0,272	0,036

Fonte: O autor (2014)

Das cinco correlações negativas, três apresentaram um efeito médio ( $rho < 0,5$  e  $rho \geq 0,3$ ) e duas, efeito pequeno ( $rho < 0,3$ ). A relação negativa mais forte ( $rho = -0,369$ , p-valor  $< 0,004$ ) identificada ocorreu entre a variável de GC que atesta se a empresa estimula o comportamento coletivo (gcEstruturaColetivo) e a variável de criatividade que pergunta se as pessoas são resistentes a novas ideias (crlImpedimentoResistencia). Pelos valores obtidos, é possível afirmar que a resistência a novas ideias prejudica em 13,61% o comportamento coletivo e vice-versa. Resistência a novas ideias também afetam negativamente o encorajamento a experimentações (gcCulturaExperimentacao,  $rho = -0,310$ , p-valor  $< 0,016$ , coeficiente de determinação = 9,61%), e a aplicação de conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao,  $rho = -0,272$ , p-valor  $< 0,036$ , coeficiente de determinação = 7,40%). A aplicação de conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao) também é prejudicada pela existência de competições destrutivas (crlImpedimentoCompeticao,  $rho = -0,281$ , p-valor  $< 0,030$ , coeficiente de determinação = 7,89%).

Das 20 variáveis de criatividade, nove apresentaram coeficiente de correlação positivo em todos os cruzamentos com as variáveis de GC dentro do nível de significância estipulado (0,05). Estas variáveis são crOrganizacionalNovasIdeias (Novas ideias são encorajadas), crOrganizacionalReconhecimento (Pessoas são reconhecidas pela criatividade), crOrganizacionalRecompensa (Pessoas são recompensadas pela criatividade), crSupervisaoComunicacao (Gestores comunicam os objetivos aos membros da equipe), crSupervisaoHabilidadesInterpessoais (Gestores possuem boas habilidades interpessoais), crSupervisaoApoio (Gestores apoiam as equipes de trabalho), crGrupoConfianca (Sentimento de confiança entre

as pessoas), crRecursosMateriais (Fácil acesso aos materiais necessários) e crDesafioSentimento (Pessoas se sentem desafiadas). No Apêndice R, são apresentados todos os cruzamentos entre as variáveis de GC e criatividade.

#### 4.3.11 Gestão do conhecimento e Inovatividade

O segundo grupo cruzado com gestão do conhecimento (GC) foi inovatividade, formado por 20 variáveis. Estes dois grupos resultaram em 287 correlações (79,72% de 360 possíveis) dentro do nível de significância abaixo de 0,05, sendo 50 de grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ), 205 correlações de efeito médio ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ) e 32 correlações de efeito pequeno ( $\rho < 0,3$ ).

A Tabela 17 apresenta os cruzamentos com os maiores coeficientes de correlação.

TABELA 17 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - GC E INOVATIVIDADE

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
As pessoas são encorajadas a experimentar (gcCulturaExperimentacao) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,714	0,000
Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências (gcAplicacaoExperiencias) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,705	0,000
Processos para compartilhamento de conhecimento com pessoas (gcConversaoCompartilhamento) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,680	0,000
Tecnologia para formatar e categorizar o conhecimento (gcTIOrganizacao) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,679	0,000
Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços (gcConversaoNovosProdutos) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,672	0,000

Fonte: O autor (2014)

Destaca-se na lista a variável de inovatividade que verifica se o aprendizado é responsabilidade integral e diária de todos na organização (inAprendizagemAprendizado), que participou de todas as correlações mais fortes entre GC e inovatividade. A relação de maior efeito ocorreu com a variável de GC que atesta se as pessoas são encorajadas a experimentar (gcCulturaExperimentacao) e apresentou um coeficiente de correlação de 0,714 (p-valor). Este cruzamento indica que uma organização que promove diariamente o aprendizado entre os colaboradores pode influenciar em 50,98% o estímulo à experimentação no ambiente de trabalho. A variável sobre aprendizado também está relacionada aos processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências

(gcAplicacaoExperiencias,  $\rho = 0,705$ ,  $p < 0,000$ , coeficiente de determinação = 49,70%), aos processos de compartilhamento de conhecimento da empresa com pessoas (gcConversaoCompartilhamento,  $\rho = 0,680$ ,  $p < 0,000$ , coeficiente de determinação = 46,24%), ao uso de tecnologia para formatar e categorizar o conhecimento (gcTIOrganizacao,  $\rho = 0,679$ ,  $p < 0,000$ , coeficiente de determinação = 46,10%), e aos processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços (gcConversaoNovosProdutos,  $\rho = 0,672$ ,  $p < 0,000$ , coeficiente de determinação = 45,16%).

A sexta relação mais forte também contém a variável sobre aprendizado (inAprendizagemAprendizado). A outra variável da correlação é a que verifica a existência de processos para identificação de melhores práticas (gcAquisicaoMelhoresPraticas). Este cruzamento obteve um  $\rho$  de 0,671 ( $p$ -valor  $< 0,000$ ) e um coeficiente de determinação de 45,02%. Somente a partir do sétimo cruzamento de maior efeito que começam a aparecer as outras variáveis de inovatividade. A sétima correlação mais forte entre GC e inovatividade envolveu a variável de GC referente a processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências (gcAplicacaoExperiencias), e a variável de inovatividade referente à valorização do comportamento inovador no processo de recrutamento (inPessoasRecrutamento). Para esta relação, foi obtido um coeficiente de correlação de 0,622 ( $p$ -valor  $< 0,000$ ) que gera um coeficiente de determinação de 38,87%.

Na Tabela 18, são apresentadas as correlações de menor efeito encontradas entre GC e inovatividade.

TABELA 18 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - GC E INOVATIVIDADE

Variáveis	$\rho$	p-valor
Tecnologia que permite acesso ao conhecimento (gcTIAcesso) e Recursos de acesso e compartilhamento de informações (inInfraSI).	0,257	0,047
Tecnologia que permite colaboração (gcTIColaboracao) e Recursos de acesso e compartilhamento de informações (inInfraSI).	0,261	0,044
Aplicação do conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao) e Componentes estratégicos priorizam a criatividade (inEstrategiaCriatividade).	0,264	0,042
Departamentos que estimulam o compartilhamento de conhecimento (gcEstruturaInteracao) e Equipes multidisciplinares (inCulturaEquipesMultidisciplinares).	0,264	0,042
Processos para aquisição de conhecimento (gcAquisicaoAquisicao) e Recursos de acesso e compartilhamento de informações (inInfraSI).	0,266	0,040

Fonte: O autor (2014)

A relação mais frágil encontrada entre GC e inovatividade ocorreu entre a variável de GC que verifica se a tecnologia permite acesso ao conhecimento

(gcTIAcesso), e a variável de inovatividade que verifica se as pessoas utilizam efetivamente os recursos de acesso e compartilhamento disponíveis nos sistemas de informação (inInfraSI). Este cruzamento obteve um coeficiente de correlação de 0,257 ( $p$ -valor  $< 0,047$ ), que indica que o fato de uma organização utilizar tecnologia para permitir o acesso ao conhecimento pode afetar em 6,60% no uso efetivo dos sistemas de informação e vice-versa. O uso efetivo dos sistemas de informação (inInfraSI) também está pouco relacionado à variável de GC que verifica o uso de tecnologia para colaboração (gcTIColaboracao,  $\rho = 0,261$ ,  $p$ -valor  $< 0,044$ , coeficiente de determinação = 6,81%) e à variável de GC que se refere aos processos para aquisição de conhecimento (gcAquisicaoAquisicao,  $\rho = 0,266$ ,  $p$ -valor  $< 0,040$ , coeficiente de determinação = 7,07%).

Outra relação entre as mais fracas entre GC e inovatividade ocorre entre a variável de GC referente à aplicação do conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao) e a variável de inovatividade que verifica se a criatividade é priorizada na definição dos componentes estratégicos (inEstrategiaCriatividade). O coeficiente de correlação para estas variáveis foi de 0,264 ( $p$ -valor  $< 0,042$ ), que indica se uma organização que prioriza a criatividade na sua estratégia afeta em 6,97% o uso de conhecimento na solução de problemas.

O quarto cruzamento com menor efeito entre GC e inovatividade envolveu a variável de GC que verifica se a divisão dos departamentos estimula a interação e o compartilhamento de conhecimento (gcEstruturaInteracao), e a variável de inovatividade que verifica a formação de equipes multidisciplinares para desenvolvimentos de projetos inovadores (inCulturaEquipesMultidisciplinares). Estas variáveis ( $\rho = 0,264$ ,  $p$ -valor  $< 0,42$ ) apontam para o fato de uma organização possuir uma divisão de departamentos que estimula o compartilhamento de conhecimento poderá afetar em 6,97% a formação de equipes multidisciplinares para projetos inovadores.

As variáveis inLiderancaCompartilhamento (Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender), inCulturaEquipesMultidisciplinares (Equipes multidisciplinares), inCulturaConfianca (Sentimento de confiança entre empresa e funcionários), inProcessosPlanejamento (Métodos claros para planejamento de novas campanhas), inPessoasRecrutamento (Recrutamento valoriza o comportamento inovador), inAprendizagemDesempenho (Desempenho como atividade de aprendizagem) e inAprendizagemAprendizado (Aprendizado é

responsabilidade integral diária) apresentaram correlação com todas as variáveis de GC no nível de significância abaixo de 0,05.

O Apêndice S apresenta todos os dados obtidos dos cruzamentos entre as variáveis de GC e inovatividade.

#### 4.3.12 Gestão do conhecimento e Desempenho inovador

O cruzamento das 18 variáveis de gestão do conhecimento (GC) com as oito variáveis integrantes do grupo desempenho inovador (DI) resultou em 133 correlações (78,47% de 144 possíveis) dentro do nível de significância abaixo de 0,05, sendo 17 de grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ), 78 correlações de efeito médio ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ), e 18 correlações de efeito pequeno ( $\rho < 0,3$ ).

As cinco correlações de maior efeito para GC e DI são apresentadas na Tabela 19.

TABELA 19 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - GC E DI

Variáveis	$\rho$	p-valor
Sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento (gcEstruturaRecompensa) e Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade).	0,597	0,000
Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros (gcAquisicaoParceiros) e Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas (diSugestoes).	0,596	0,000
Sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento (gcEstruturaRecompensa) e Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento).	0,576	0,000
Processos para identificação de melhores práticas (gcAquisicaoMelhoresPraticas) e Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas (diSugestoes).	0,572	0,000
Processos para organização do conhecimento (gcConversaoOrganizacao) e Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes (diReceitas).	0,569	0,000

Fonte: O autor (2014)

A relação mais forte ( $\rho = 0,597$ , p-valor  $< 0,000$ ) entre GC e DI envolve a variável de GC que verifica a existência de um sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento (gcEstruturaRecompensa) e a variável de DI que confere se as campanhas da empresa são mais criativas que a concorrência (diCriatividade). Pelo coeficiente de determinação, é possível afirmar que a adoção de um sistema de recompensa ao compartilhamento de conhecimento afeta positivamente em 35,64% a criatividade das campanhas em relação à concorrência e vice-versa. A variável referente ao sistema de recompensa

(gcEstruturaRecompensa) também está relacionada ( $\rho = 0,576$ , p-valor  $< 0,000$ ) com a existência de melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento). Para este cruzamento, tem-se um coeficiente de determinação no valor de 33,18%).

A segunda relação mais forte ( $\rho = 0,596$ , p-valor  $< 0,000$ ) acontece entre a variável de GC que averigua a existência de processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros (gcAquisicaoParceiros) e a variável de DI que identifica se há um alto percentual de melhorias e inovações originadas de sugestões recebidas (diSugestoes). É possível afirmar, então, que uma organização que compartilha conhecimento com parceiros influencia em 35,52% sua atividade em melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas. A variável referente a melhorias e inovações originada de sugestões recebidas também está relacionada ( $\rho = 0,572$ , p-valor  $< 0,000$ ) aos processos para identificação de melhores práticas (gcAquisicaoMelhoresPraticas). Entre estas variáveis, o coeficiente de determinação é de 32,72%.

A quinta correlação com maior efeito ( $\rho = 0,569$ , p-valor  $< 0,000$ ) entre GC e DI é dada pela variável de GC que verifica a existência de processos para organização do conhecimento (gcConversaoOrganizacao) e pela variável de DI que averigua a participação de novos serviços na receita da organização em relação à concorrência (diReceitas). Pelo coeficiente de determinação, é possível afirmar que a organização do conhecimento influencia em 32,37% a participação de novos serviços na receita total da empresa e vice-versa.

Na Tabela 20, são apresentadas as correlações de menor efeito encontradas para GC e DI.

TABELA 20 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - GC E DI

Variáveis	$\rho$	p-valor
Tecnologia que permite acesso ao conhecimento (gcTIAcesso) e Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes (diReceitas).	0,257	0,047
A visão geral da empresa está comunicada (gcCulturaVisao) e Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes (diReceitas).	0,258	0,047
Aplicação do conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao) e Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade).	0,260	0,045
As pessoas são encorajadas a experimentar (gcCulturaExperimentacao) e Novos métodos de produção (diMetodosProducao).	0,260	0,045
A visão geral da empresa está comunicada (gcCulturaVisao) e Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade).	0,263	0,042

Fonte: O autor (2014)

A relação mais fraca encontrada entre GC e DI ocorreu entre a variável de GC que verifica há o uso da tecnologia para acesso ao conhecimento (gcTIAcesso) e a variável de DI que atesta a participação de novos serviços na receita da empresa (diReceitas). Com um coeficiente de correlação de 0,257 ( $p$ -valor  $< 0,047$ ), pode-se dizer que a adoção de tecnologia para acesso ao conhecimento afeta em 6,60% a participação de novos serviços na receita da empresa. Este item que mede os novos serviços nas receitas da empresa (diReceitas) também é pouco influenciado ( $\rho = 0,258$ ,  $p$ -valor  $< 0,047$ ) pela comunicação clara da visão geral da empresa (gcCulturaVisao). Entre estas duas variáveis há um coeficiente de determinação de 6,65%. Pela quinta correlação com menor efeito encontrada, comunicar claramente a visão geral da empresa (gcCulturaVisao) também pouco influencia se as campanhas da empresa são mais criativas que a concorrência (diCriatividade). Estas duas variáveis apresentam um coeficiente de correlação de 0,263 ( $p$ -valor  $< 0,042$ ), que resulta em um coeficiente de determinação de 6,91%.

As outras duas relações entre as com menor efeito acontecem entre a aplicação do conhecimento na solução de problemas (gcAplicacaoSolucao) e a criatividade das campanhas em relação à concorrência (diCriatividade), e entre o encorajamento à experimentações (gcCulturaExperimentacao) e a adoção de novos métodos de produção (diMetodosProducao), ambas com  $\rho$  igual a 0,260 ( $p$ -valor  $< 0,045$ , coeficiente de determinação = 6,76%).

Todos os cruzamentos entre as variáveis de GC e DI estão expostos no Apêndice T.

#### 4.3.13 Criatividade e Inovatividade

Depois dos grupos de caracterização e GC, o grupo de 20 variáveis referentes à criatividade foi testado com inovatividade e DI. O cruzamento com as 20 variáveis de inovatividade resultou em 199 correlações (49,75% de 400 possíveis) dentro do nível de significância estipulado (0,05), sendo 29 de grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ), 125 correlações de efeito médio ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ) e 45 correlações de efeito pequeno ( $\rho < 0,3$ ).

Na Tabela 21, são apresentadas as cinco correlações com os maiores efeitos para criatividade e inovatividade.

TABELA 21 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
Pessoas se sentem desafiadas (crDesafioSentimento) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,731	0,000
Pessoas são reconhecidas pela criatividade (crOrganizacionalReconhecimento) e Sentimento de confiança entre empresa e funcionários (inCulturaConfianca).	0,699	0,000
Fácil acesso aos materiais necessários (crRecursosMateriais) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,673	0,000
Gestores apoiam as equipes de trabalho (crSupervisaoApoio) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,631	0,000
Pessoas são reconhecidas pela criatividade (crOrganizacionalReconhecimento) e Aprendizado é responsabilidade integral diária (inAprendizagemAprendizado).	0,604	0,000

Fonte: O autor (2014)

A correlação mais forte ( $rho = 0,731$ ,  $p\text{-valor} < 0,000$ ) entre criatividade e inovatividade acontece entre a variável de criatividade que verifica se as pessoas se sentem desafiadas em suas tarefas (crDesafioSentimento) e a variável de inovatividade que pergunta se o aprendizado é uma responsabilidade integral e diária de todos (inAprendizagemAprendizado). Pelo coeficiente de determinação, é possível afirmar que o fato das pessoas se sentirem desafiadas está 53,43% relacionado ao compromisso diário de aprendizado. A variável referente ao aprendizado também está presente em outras três correlações listadas entre as mais fortes. Primeiro, apresenta com a variável sobre acesso aos materiais necessários (crRecursosMateriais) um coeficiente de correlação de 0,673 ( $p\text{-valor} < 0,000$ , coeficiente de determinação = 45,29%), segundo; com a variável que atesta o apoio dos gestores às equipes de trabalho (crSupervisaoApoio), um  $rho$  igual a 0,631 ( $p\text{-valor} < 0,000$ , coeficiente de determinação = 39,81%) e, terceiro, com a variável que verifica se as pessoas são reconhecidas pela criatividade (crOrganizacionalReconhecimento), apresenta um  $rho$  de 0,604 ( $p\text{-valor} < 0,000$ , coeficiente de determinação = 36,48%). O reconhecimento das pessoas pela criatividade (crOrganizacionalReconhecimento) também está relacionado ( $rho = 0,699$ ,  $p\text{-valor} < 0,000$ ) à confiança ente empresa e funcionários (inCulturaConfianca). É possível afirmar, pelo coeficiente de correlação, que as pessoas serem reconhecidas pela criatividade influencia em 48,86% a confiança entre empresa e funcionários e vice-versa.

Na Tabela 22, são apresentadas as correlações entre criatividade e inovatividade com menor efeito.

TABELA 22 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
Orçamentos destinados pelos clientes aos projetos são adequados (crRecursosOrcamentos) e Mecanismos formais de comparação com concorrência (inMensuracaoComparacao).	0,255	0,049
Orçamentos destinados pelos clientes aos projetos são adequados (crRecursosOrcamentos) e Mobilidade entre cargos e comunicação entre os departamentos (inEstruturaMobilidade).	0,256	0,049
Gestores possuem boas habilidades interpessoais (crSupervisaoHabilidadesInterpessoais) e Mecanismos formais de comparação com concorrência (inMensuracaoComparacao).	0,256	0,048
Tarefas propostas desafiam a capacidade (crDesafioTarefas) e Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender (inLiderancaCompartilhamento).	0,258	0,046
Pessoas se ajudam mutuamente (crGrupoAjudaMutua) e Recursos de acesso e compartilhamento de informações (inInfraSI).	0,260	0,045

Fonte: O autor (2014)

Dentre as relações com menos efeitos, pode-se destacar a quinta como de maior interesse. A relação entre a variável de criatividade que pergunta se as pessoas se ajudam mutuamente (crGrupoAjudaMutua), e a variável de inovatividade que verifica se as pessoas utilizam efetivamente os recursos de acesso e compartilhamento disponíveis nos sistemas de informação (inInfraSI) apresenta um coeficiente de correlação de 0,260 (p-valor < 0,045). Com isto, é possível afirmar que o fato das pessoas utilizarem com efetividade os sistemas de informação na organização influencia em 6,76% o fato delas se ajudarem mutuamente e vice-versa.

Não houve nenhuma variável dos grupos que apresentou correlação com todas as variáveis do outro grupo. Mas como foi característico para o grupo de variáveis de criatividade, houve ocorrências negativas para o coeficiente de correlação.

A primeira correlação negativa apresentou um efeito médio e ocorreu entre a variável de criatividade que verifica a resistência das pessoas em relação a novas ideias (crImpedimentoResistencia) e a variável de inovatividade que investiga a mobilidade de cargos e comunicação entre os departamentos da empresa (inEstruturaMobilidade). Esta relação apresentou um *rho* de -0,304 (p-valor < 0,018), o que indica que a mobilidade entre cargos e comunicação entre departamentos é prejudicada em 9,24% quando há resistência a novas ideias.

A outra relação negativa apresentou um efeito pequeno e envolveu a variável de criatividade que verifica se a gerência não assume riscos (crImpedimentoRisco) e a variável de inovatividade que averigua se os líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender (inLiderancaCompartilhamento). Para este cruzamento, obteve-se um coeficiente de correlação de -0,289 (p-valor < 0,025) que permite afirmar que a gerência que não assume riscos prejudica em 8,35% a promoção do compartilhamento e aprendizado pelos líderes.

O Apêndice U contém os resultados obtidos a partir de todos os cruzamentos entre as variáveis de criatividade e inovatividade.

#### 4.3.14 Criatividade e Desempenho inovador

Após a inovatividade, o grupo de variáveis da criatividade foi testado com as oito variáveis de desempenho inovador (DI). Deste cruzamento, originaram-se 85 correlações (53,13% de 160 possíveis) dentro do nível de significância estipulado (0,05), sendo sete de grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ), 62 correlações de efeito médio ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ) e 16 correlações de efeito pequeno ( $\rho < 0,3$ ).

As correlações com maior efeito dentre as variáveis de criatividade e DI são apresentadas na Tabela 23.

TABELA 23 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - CRIATIVIDADE E DI

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
Fácil acesso aos materiais necessários (crRecursosMateriais) e Melhorias significativas organizacionais (diMelhoriasOrganizacionais).	0,605	0,000
Gestores comunicam os objetivos aos membros da equipe (crSupervisaoComunicacao) e Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento).	0,600	0,000
Fácil acesso aos materiais necessários (crRecursosMateriais) e Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento).	0,570	0,000
Pessoas são recompensadas pela criatividade (crOrganizacionalRecompensa) e Mercado percebe campanhas como muito criativas (diCampanhasMercado).	0,546	0,000
Pessoas se sentem desafiadas (crDesafioSentimento) e Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento).	0,521	0,000

Fonte: O autor (2014)

A correlação mais forte entre criatividade e DI ocorreu entre a variável de criatividade que verifica o fácil acesso aos materiais necessários (crRecursosMateriais) e a variável de DI que averigua a ocorrência de melhorias

organizacionais significativas (diMelhoriasOrganizacionais). Entre estas variáveis, obteve-se um coeficiente de correlação de 0,605 (p-valor < 0,000), o que permite afirmar que o acesso aos materiais na realização de projetos pode influenciar 36,60% a ocorrência de melhorias significativas na empresa. O fácil acesso aos materiais (crRecursosMateriais) também está relacionado ( $\rho = 0,570$ , p-valor < 0,000, coeficiente de determinação 32,49%) às melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento). As melhorias no processo de desenvolvimento (diMelhoriasDesenvolvimento), por sua vez, também estão relacionadas à comunicação dos objetivos aos membros da equipe por parte dos gestores (crSupervisaoComunicacao,  $\rho = 0,600$ , p-valor < 0,000, coeficiente de determinação = 36,00%) e ao fato das pessoas se sentirem desafiadas (crDesafioSentimento,  $\rho = 0,546$ , p-valor < 0,000, coeficiente de determinação = 29,81%).

Destaca-se, ainda, entre as correlações mais fortes de criatividade e DI, o cruzamento da variável que verifica se as pessoas são recompensadas pela criatividade (crOrganizacionalRecompensa) e a variável que investiga a percepção do mercado em relação à criatividade da empresa (diCampanhasMercado). Nesta relação, obteve-se um  $\rho$  de 0,546 (p-valor < 0,000), que indica que o fato das pessoas serem recompensadas pela criatividade pode influenciar em 29,81% a percepção das campanhas como muito criativas pelo mercado.

Ressalta-se que, de maneira geral, a criatividade se apresentou pouco associada ao DI, seja pela quantidade de correlações encontradas, seja pela força das correlações. Foram encontradas apenas sete correlações de grande efeito, nas quais uma variável influencia acima de 25,00% outra. Na Tabela 24, são apresentadas as correlações com menor efeito entre criatividade e DI.

TABELA 24 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - CRIATIVIDADE E DI

Variáveis	<i>rho</i>	p-valor
Pessoas são recompensadas pela criatividade (crOrganizacionalRecompensa) e Melhorias significativas organizacionais (diMelhoriasOrganizacionais).	0,258	0,047
Expectativas realistas (crPressoesExpectativas) e Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas (diSugestoes).	0,259	0,046
Gestores possuem boas habilidades interpessoais (crSupervisaoHabilidadesInterpessoais) e Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade) e	0,262	0,043
Gestores apoiam as equipes de trabalho (crSupervisaoApoio) e Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor (diPrazos).	0,269	0,038
Expectativas realistas (crPressoesExpectativas) e Novos métodos de produção (diMetodosProducao).	0,269	0,038

Fonte: O autor (2014)

Apesar da variável que verifica se as pessoas são recompensadas pela criatividade (crOrganizacionalRecompensa) influencia em 29,81% a percepção do mercado em relação à criatividade da empresa, ela não tem o mesmo peso na variável que verifica a existência de melhorias organizacionais (diMelhoriasOrganizacionais). Estas duas variáveis compõem a relação de menor efeito ( $rho = 0,258$ , p-valor  $< 0,047$ ) entre criatividade e DI. Pelo coeficiente de determinação, é possível afirmar que recompensar as pessoas pela criatividade influencia positivamente 6,65% na obtenção de melhorias organizacionais de qualquer natureza como financeira e estratégica, dentre outras.

Outras relações de pequeno efeito entre criatividade e DI são apresentadas pelo cruzamento da variável que verifica se os gestores possuem boas habilidades interpessoais (crSupervisaoHabilidadesInterpessoais) com a variável que considera se as campanhas são mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade), com  $rho$  igual a 0,262 (p-valor  $< 0,043$ , coeficiente de determinação = 6,86%); e pelo cruzamento da variável que verifica o apoio dos gestores às equipes de trabalho (crSupervisaoApoio) com a variável que averigua se as campanhas estão sendo concluídas em um prazo significativamente menor (diPrazos), com um  $rho$  igual a 0,269 (p-valor  $< 0,038$ , coeficiente de determinação = 7,23%).

As variáveis crSupervisaoHabilidadesInterpessoais (Gestores possuem boas habilidades interpessoais) e crRecursosMateriais (Fácil acesso aos materiais necessários) apresentaram correlação com todas as variáveis de DI no nível de significância abaixo de 0,05.

Houve, também, uma correlação negativa ocorrida entre a variável que verifica se as pessoas são resistentes às novas ideias (crImpedimentoResistencia) e a variável que pergunta se as campanhas estão sendo concluídas em um prazo significativamente menor (diPrazos). Apoiando-se no coeficiente de correlação de - 0,277 (p-valor < 0,032), é possível afirmar que a resistência às novas ideias prejudica em 7,67% que as campanhas sejam concluídas em um prazo menor.

Todos os cruzamentos das variáveis de criatividade e DI podem ser visualizados no Apêndice V.

#### 4.3.15 Inovatividade e Desempenho inovador

O último cruzamento entre grupos ocorreu entre inovatividade, formado por 20 variáveis, e desempenho inovador (DI), formado por oito variáveis. Estes grupos produziram 130 correlações (81,25% de 160 possíveis) dentro do nível de significância estipulado (0,05), sendo 14 de grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ), 103 correlações de efeito médio ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ) e 13 correlações de efeito pequeno ( $\rho < 0,3$ ).

A Tabela 25 apresenta as cinco correlações com maior efeito entre os grupos de inovatividade e DI.

TABELA 25 - CORRELAÇÕES DE MAIOR EFEITO - INOVATIVIDADE E DI

Variáveis	$\rho$	p-valor
Equipes multidisciplinares (inCulturaEquipesMultidisciplinares) e Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade).	0,665	0,000
Componentes estratégicos priorizam a criatividade (inEstrategiaCriatividade) e Mercado percebe campanhas como muito criativas (diCampanhasMercado).	0,638	0,000
Mecanismos para avaliação do desempenho estratégico (inEstrategiaMonitoramento) e Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas (diSugestoes).	0,591	0,000
Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender (inLiderancaCompartilhamento) e Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas (diSugestoes).	0,564	0,000
Equipes multidisciplinares (inCulturaEquipesMultidisciplinares) e Mercado percebe campanhas como muito criativas (diCampanhasMercado).	0,552	0,000

Fonte: O autor (2014)

A relação mais forte encontrada entre inovatividade e DI é formada pela variável que confere se a empresa investe na formação de equipes multidisciplinares para o desenvolvimento de projetos inovadores (inCulturaEquipesMultidisciplinares) e a variável que atesta se as campanhas da empresa são mais criativas em relação

à concorrência (diCriatividade). Este cruzamento apresentou um  $\rho$  de 0,665 (p-valor < 0,000) que permite afirmar que a formação de equipes multidisciplinares influencia em 44,22% a criatividade das campanhas. A adoção de equipes multidisciplinares (inCulturaEquipesMultidisciplinares) também está relacionada à percepção que o mercado tem sobre a criatividade da empresa (diCampanhasMercado). Estas variáveis apresentam um coeficiente de correlação de 0,552 (p-valor < 0,000) e um coeficiente de determinação de 30,47%. A percepção do mercado sobre a criatividade da empresa (diCampanhasMercado) também influencia e é influenciada pela variável que verifica prioridade da criatividade na definição dos componentes estratégicos (inEstrategiaCriatividade). Com um coeficiente de correlação de 0,638 (p-valor < 0,000), é possível afirmar que priorizar a criatividade na definição da estratégica pode influenciar em 40,70% a percepção que o mercado possui sobre a criatividade das campanhas da empresa.

Entre as relações de maior efeito, é possível identificar que a variável referente às melhorias realizadas a partir de sugestões recebidas está relacionada aos mecanismos de avaliação do desempenho estratégico (inEstrategiaMonitoramento,  $\rho = 0,591$ , p-valor < 0,000, coeficiente de determinação = 34,93%) e à promoção do comportamento de compartilhar e aprender pelos líderes (inLiderancaCompartilhamento,  $\rho = 0,564$ , p-valor < 0,000, coeficiente de determinação = 31,81%).

A Tabela 26 contém as cinco correlações com menor efeito entre inovatividade e DI.

TABELA 26 - CORRELAÇÕES DE MENOR EFEITO - INOVATIVIDADE E DI

Variáveis	$\rho$	p-valor
Líderes buscam soluções novas (inLiderancaSolucoes) e Melhorias significativas organizacionais (diMelhoriasOrganizacionais).	0,257	0,048
Estratégias para a retenção de talentos (inPessoasRetencao) e Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (diMelhoriasDesenvolvimento).	0,258	0,047
Métodos claros para planejamento de novas campanhas (inProcessosGerenciamento) e Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes (diCriatividade).	0,259	0,045
Mensuração de resultados (inMensuracaoResultados) e Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes (diReceitas).	0,265	0,04
Importância das redes externas de contato (inRelacionamentosRedes) e Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor (diPrazos).	0,269	0,038

Fonte: O autor (2014)

A correlação com menor efeito entre inovatividade e DI é composta pela variável de inovatividade que verifica se os líderes da organização buscam novas

soluções (*inLiderancaSolucoes*) e a variável de DI que averigua a ocorrência de melhorias organizacionais (*diMelhoriasOrganizacionais*). Estas variáveis apresentaram um coeficiente de correlação de 0,257 ( $p$ -valor  $< 0,048$ ) que permite afirmar que a busca de novas soluções pelos líderes influenciam em 6,60% as melhorias organizacionais.

Destaca-se entre as relações com pequeno efeito, o cruzamento da variável de inovatividade que verifica a existência de estratégias para retenção de talentos (*inPessoasRetencao*), e a variável de DI que investiga se houve melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas (*diMelhoriasDesenvolvimento*). O  $\rho$  obtido por estas variáveis é de 0,258 ( $p$ -valor  $< 0,047$ ) e indica que políticas de retenção e talento afetam em 6,65% as melhorias no processo de desenvolvimento de campanhas.

A terceira correlação dentre as mais fracas também merece destaque. A relação entre a variável de inovatividade que verifica a existência de critérios claros para o planejamento de novas campanhas (*inProcessosGerenciamento*) e a variável de DI que averigua se as campanhas da empresa são mais criativas que a concorrência (*diCriatividade*) apresentou um coeficiente de correlação de 0,259 ( $p$ -valor  $< 0,045$ ). Com isso, é possível afirmar que adotar um método claro de planejamento influencia 6,71% a criatividade das campanhas.

As variáveis *inEstrategiaMonitoramento* (Mecanismos para avaliação do desempenho estratégico), *inLiderancaCompartilhamento* (Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender), *inLiderancaSolucoes* (Líderes buscam soluções novas), *inRelacionamentosParcerias* (Parcerias vinculadas aos objetivos estratégicos) e *inMensuracaoComparacao* (Mecanismos formais de comparação com concorrência) apresentaram correlação com todas as variáveis de DI no nível de significância abaixo de 0,05.

No Apêndice W, podem ser visualizados todos os cruzamentos das variáveis dos grupos inovatividade DI.

#### 4.4 DIFERENÇAS EM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES

Dada a natureza da variável referente às atividades das empresas pesquisadas que depois de classificada foi definida como uma variável categórica nominal procedeu-se o teste de Kruskal-Wallis para verificar se as atividades

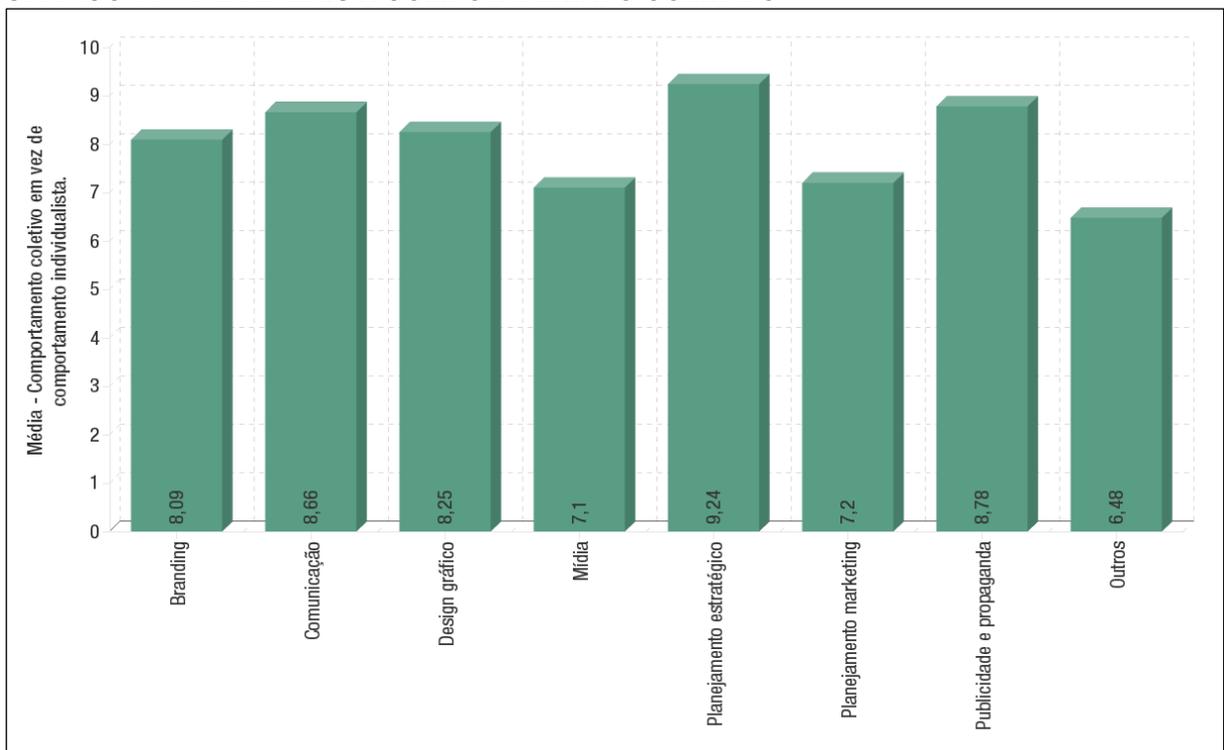
principais desenvolvidas pelas agências apresentavam diferença em relação aos demais aspectos analisados do questionário.

O teste resultou em duas variáveis, ambas de GC, que apresentaram diferenças, dentro do nível de significância de 0,05, em relação à atividade principal da empresa: estímulo ao comportamento coletivo (gcEstruturaColetivo,  $H(7) = 15,087$ , p-valor < 0,035) e busca de fontes de conhecimento para solução de problemas e desafios (gcAplicacaoFontes,  $H(7) = 15,451$ , p-valor < 0,031). Todos os valores encontrados pelo teste da estatística H podem ser visualizados no Apêndice X.

Como forma de analisar este resultado, aplicou-se em seguida o teste de Mann-Whitney (U) para as duas variáveis, cruzando-as com os pares de valores das atividades. Primeiro, verificou-se a diferença entre *Branding* e Comunicação referente ao comportamento coletivo, segundo entre *Branding* e *Design* gráfico em relação ao comportamento coletivo, e assim sucessivamente. O mesmo foi realizado para a variável de busca por fontes de conhecimento.

Os valores das médias do comportamento coletivo para cada classe de atividade são apresentados no Gráfico 14.

GRÁFICO 14 – ATIVIDADES X COMPORTAMENTO COLETIVO



Fonte: O autor (2014)

O resultado do gráfico é confirmado pelo resultado do teste U, que encontrou sete diferenças em que o p-valor está abaixo de 0,05. A diferença com maior efeito ocorreu entre as classes Planejamento estratégico e Outros. Assim, é possível afirmar que o estímulo ao comportamento coletivo nas empresas de planejamento estratégico é 42,59% maior (média = 9,24) que nas empresas que desenvolvem outras atividades (média = 6,48) que não se enquadraram nas classes criadas ( $Z = -2,652$ ,  $p < 0,008$ ,  $r = -0,342$ ). A segunda maior diferença, também com efeito médio ( $r < 0,5$  e  $r \geq 0,3$ ), ocorreu entre as classes Publicidade e propaganda (média = 8,78) e Outros (média = 6,48). Da mesma maneira, é possível afirmar que as empresas que concentram suas atividades em publicidade e propaganda promovem em mais 35,39% o comportamento coletivo que as empresas enquadradas em outras atividades ( $Z = -2,327$ ,  $p < 0,020$ ,  $r = -0,300$ ).

Se a classe “Outros” for desconsiderada, visto que não explicita a atividade desenvolvida pela empresa e se torna pouco conclusiva, a maior diferença é encontrada entre as empresas de Planejamento estratégico (média = 9,24) e Mídia (média = 7,10). Esta diferença indica que as empresas que priorizam suas atividades no planejamento estratégico promovem 30,14% mais o comportamento coletivo do que as empresas de mídia (média = 7,10), ( $Z = -1,993$ ,  $p < 0,046$ ,  $r = -0,257$ ). As empresas de Planejamento estratégico (média = 9,24) também mostraram promover mais o comportamento coletivo em 28,33% do que as empresas de Planejamento de *marketing* (média = 7,2), ( $Z = -1,993$ ,  $p < 0,046$ ,  $r = -0,257$ ).

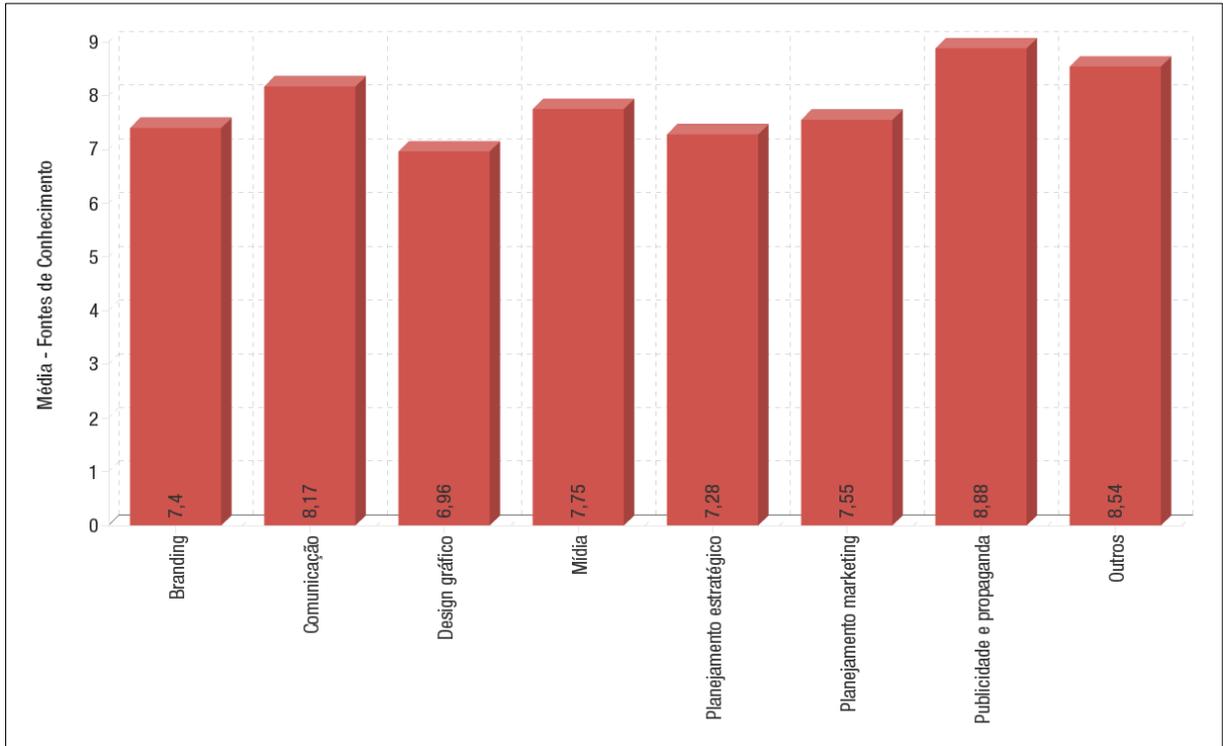
O teste de Mann-Whitney apontou mais duas diferenças significativas estatisticamente entre as classes criadas. A primeira apontou que as empresas de Publicidade e propaganda (média = 8,78) incentivam 23,66% mais o comportamento coletivo que as empresas de Mídia (média = 7,10), ( $Z = -2,000$ ,  $p < 0,046$ ,  $r = -0,258$ ). A segunda indicou que agências de publicidade e propaganda (média = 8,78) também promovem mais o comportamento coletivo que as empresas de Planejamento de *marketing* (média = 7,20) em 21,94% ( $Z = -2,059$ ,  $p < 0,039$ ,  $r = -0,266$ ).

Os resultados confirmam que as diferenças percebidas no Gráfico 14 são estatisticamente significativas e evidenciam a categoria Planejamento estratégico como aquela que mais promove o comportamento coletivo. Em contrapartida, dentre as empresas que tiveram suas atividades classificadas, as empresas de Mídia são as que menos incentivam o coletivo dentro do ambiente organizacional.

Todos os valores do teste de Mann-Whitney para o comportamento coletivo relacionado às atividades desenvolvidas pela empresa são demonstrados no Apêndice Y.

O Gráfico 15 apresenta os valores das médias da variável que verifica se a empresa busca fontes de conhecimento para solucionar problemas separados pelas atividades desenvolvidas.

GRÁFICO 15 – ATIVIDADES X FONTES DE CONHECIMENTO



Fonte: O autor (2014)

Para a variável que verifica as fontes de conhecimento, o teste U apresentou quatro diferenças significativas cujo p-valor ficou abaixo de 0,05. A diferença mais relevante, a única com efeito médio, foi encontrada entre as classes Publicidade e propaganda (média = 8,88) e *Design gráfico* (média = 6,96). Os resultados obtidos com o teste de Mann-Whitney ( $Z = -2,938$ ,  $p < 0,003$ ,  $r = -0,379$ ) permitem afirmar que as empresas de Publicidade e propaganda encontram 27,59% mais fontes de conhecimento para solucionar problemas e desafios do que as empresas de *Design gráfico*.

Nas empresas de Publicidade e propaganda (média = 8,88), a busca por fontes de conhecimento na solução de problemas e desafios é 20,00% maior em relação às empresas de *Branding* (média = 7,4), ( $Z = -2,249$ ,  $p < 0,024$ ,  $r = -0,290$ ) e

8,69% maior em relação às empresas de Comunicação (média = 8,17), ( $Z = -2,278$ ,  $p < 0,023$ ,  $r = -0,294$ ).

A última diferença estatisticamente significativa ocorreu entre as empresas da categoria Outros (média = 8,54) e as empresas da categoria *Design* gráfico (média = 6,96). A diferença obtida permite afirmar que a busca por conhecimento nas empresas de *Design* gráfico é 18,50% menor que nas empresas que não se encaixaram nas classes criadas ( $Z = -2,141$ ,  $p < 0,032$ ,  $r = -0,276$ ).

Novamente, os resultados estatísticos confirmam a análise visual do gráfico. Conforme apontado no Gráfico 15, as empresas de Publicidade e propaganda são as que mais procuram conhecimento para solucionar problemas e desafios, enquanto que as organizações de *Design* gráfico são aquelas que menos o fazem.

O Apêndice Z apresenta todos os valores resultantes do teste de Mann-Whitney, que relaciona as atividades das empresas e a busca por novas fontes de conhecimento na solução de problemas.

Entre os dois testes realizados, pôde-se notar a diferença no desempenho da classe Outros, que em relação à variável comportamento coletivo obteve a menor média, enquanto que na variável busca de novas fontes de conhecimento obteve o segundo valor mais alto.

#### 4.5 FREQUÊNCIA PERCENTUAL E CLASSIFICAÇÃO

Como definido na metodologia, os grupos de variáveis de GC, criatividade, inovatividade e DI foram classificadas conforme seu valor percentual, isto é, o valor da avaliação atingida sobre o valor máximo possível para cada grupo. Valores abaixo de 34,00% foram adicionados à classe “Baixa”; de 34,00% a 67,99% foram para a classificação “Média”, e os valores acima de 68,00% foram para a classificação “Alta”. A Tabela 27 apresenta o critério utilizado para classificar as empresas respondentes como “Baixa”, “Média” ou “Alta”.

TABELA 27 - CRITÉRIO PARA DETERMINAÇÃO DAS CLASSES

Grupo de variáveis	Quantidade de variáveis	Valor máximo possível*	Classes		
			Baixa	Média	Alta
Gestão do conhecimento	18	180	Até 61,20	De 61,21 a 122,40	Acima de 122,40
Criatividade	20	200	Até 68,00	De 68,00 a 136,00	Acima de 136,00
Inovatividade	20	200	Até 68,00	De 68,00 a 136,00	Acima de 136,00
Desempenho inovador	8	80	Até 27,20	De 27,21 a 54,40	Acima de 54,40

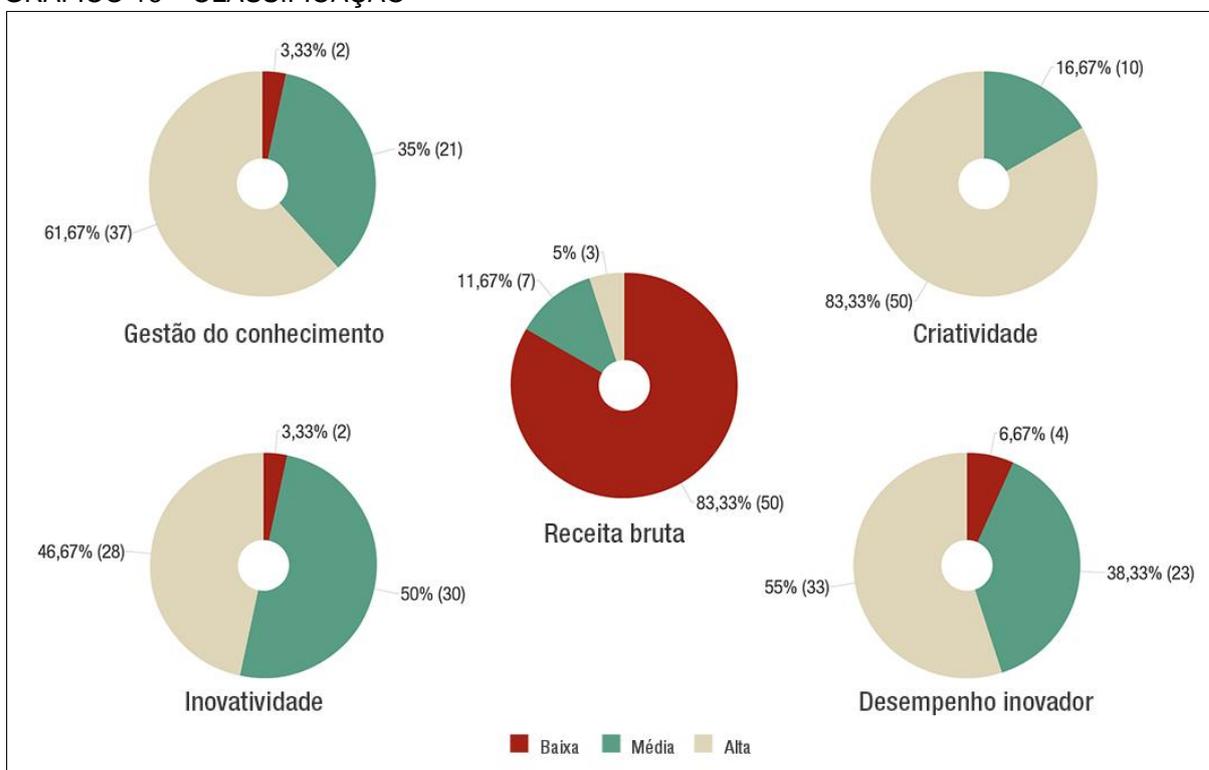
Fonte: O autor (2014)

\*Valor máximo possível de ser atingido por um respondente que assinalasse o valor 10 para todas as variáveis de um grupo de questões, equivalente a 100%.

Além dos grupos referentes aos conceitos trabalhados nesta pesquisa, inseriu-se o resultado percentual da variável de caracterização referente à receita bruta da empresa (caReceitaBruta), como parâmetro de sucesso econômico das organizações pesquisadas. A frequência e distribuição das classes para cada grupo, e da variável receita bruta, são apresentadas no

Gráfico 16.

GRÁFICO 16 – CLASSIFICAÇÃO



Fonte: O autor (2014)

O primeiro grupo classificado foi GC e apresentou 37 (61,67%) ocorrências para a classe “Alta”, 21 (35,00%) para “Média” e duas (3,33%) para “Baixa”. Para criatividade, não houve nenhuma empresa que encaixasse na classe “Baixa”, sendo que a classe “Alta” predominou no grupo com 50 ocorrências, equivalente a 83,33%. Inovatividade foi o único grupo em que a classe “Média”, com 30 ocorrências (50,00%), se sobressaiu sobre a classe “Alta” (28 ocorrências, 46,67%). E, por último, desempenho inovador foi o grupo que apresentou o maior para a classe “Baixa”, quatro ocorrências (6,67%). Mesmo assim, mais da metade (33 ocorrências, 55,00%) das empresas pesquisadas apresentaram um alto desempenho inovador. Em relação à receita bruta (CA-A), a classe dominante foi inversa, sendo a classe “Baixa” equivalente a 83,33% (50 ocorrências) das empresas pesquisadas. Destaca-se, que a classe “Baixa” engloba as empresas com faturamento inferior ou igual a R\$ 360.000,00 e faturamento entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00, consideradas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) microempresa e pequena empresa, respectivamente.

Como feito para as variáveis individuais, aplicou-se a correlação de Spearman para as classes encontradas com o objetivo de verificar as hipóteses definidas na etapa de problematização da pesquisa. Os coeficientes de correlação e os valores de p-valor são apresentados no Quadro 18.

QUADRO 18 – CORRELAÇÃO: CLASSES

		Receita bruta	Gestão do conhecimento	Criatividade	Inovatividade	Desempenho inovador
Receita bruta	rho	1,000	,083	,199	,132	,188
	p-valor		,527	,127	,316	,151
Gestão do conhecimento	rho	,083	1,000	<b>,513**</b>	<b>,562**</b>	<b>,479**</b>
	p-valor	,527		,000	,000	,000
Criatividade	rho	,199	<b>,513**</b>	1,000	<b>,391**</b>	<b>,422**</b>
	p-valor	,127	,000		,002	,001
Inovatividade	rho	,132	<b>,562**</b>	<b>,391**</b>	1,000	<b>,675**</b>
	p-valor	,316	,000	,002		,000
Desempenho inovador	rho	,188	<b>,479**</b>	<b>,422**</b>	<b>,675**</b>	1,000
	p-valor	,151	,000	,001	,000	

Fonte: O autor (2014)

\*\* : A correlação é significativa no nível 0,01

Todos os grupos referentes aos conceitos apresentaram correlação dentro do nível de significância de 0,05. O total de correlações encontradas foi seis, sendo três de grande efeito ( $\rho \geq 0,5$ ) e três de médio efeito ( $\rho < 0,5$  e  $\rho \geq 0,3$ ). A

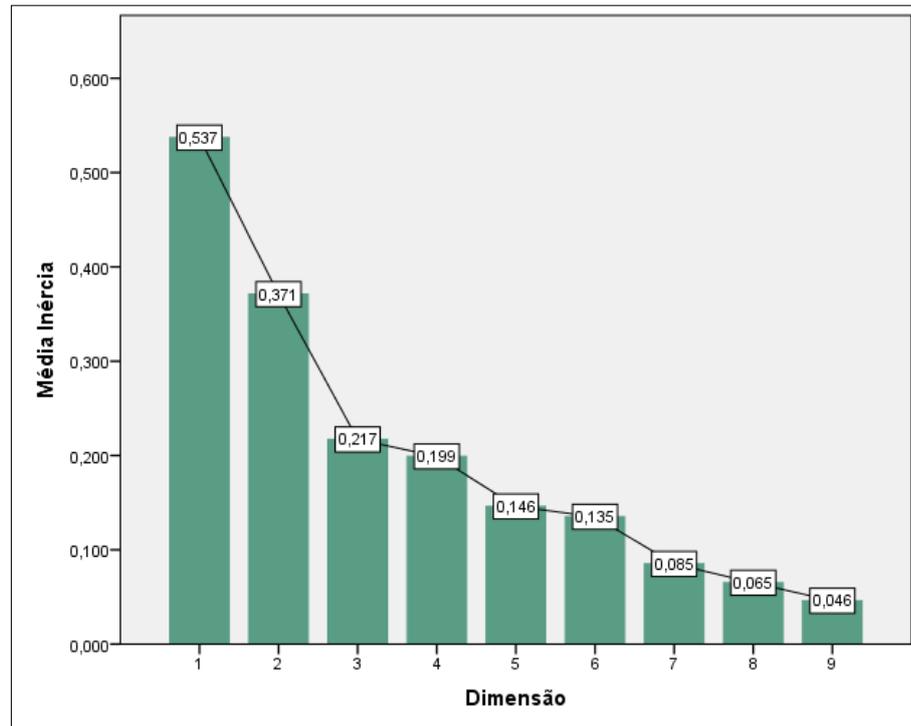
exceção dos cruzamentos foi a variável de receita bruta (caAnoFundacao) que não apresentou relacionamento com nenhum outro elemento dos testes. Os grupos de inovatividade e DI apresentaram a relação de maior efeito dentre os cruzamentos realizados. Com um coeficiente de correlação de 0,675 (p-valor < 0,000), é possível afirmar que a variação da inovatividade afeta em 45,56% o desempenho inovador e vice-versa. Em segundo lugar, inovatividade está fortemente relacionada ( $\rho = 0,562$ , p-valor < 0,000) à GC, sob um coeficiente de determinação de 31,58%. Na sequência, GC apresenta um  $\rho$  de 0,513 (p-valor < 0,000, coeficiente de determinação = 26,31%) com a criatividade. As três últimas correlações apresentam efeito médio e aconteceram entre GC e DI ( $\rho = 0,479$ , p-valor < 0,000, coeficiente de determinação = 22,36), entre criatividade e DI ( $\rho = 0,422$ , p-valor < 0,001, coeficiente de determinação = 17,81%) e entre criatividade e inovatividade ( $\rho = 0,479$ , p-valor < 0,000, coeficiente de determinação = 22,36).

Concluída a apresentação das classes e dos relacionamentos encontrados entre elas, procedeu-se à aplicação dos testes de Análise de Correspondência Múltipla (ACM) e Análise de Homogeneidade (HOMALS) cujos resultados são apresentados na próxima seção.

#### 4.6 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA E ANÁLISE DE HOMOGENEIDADE

Para reduzir o número de 10 dimensões inicialmente identificado para uma quantidade de dimensões passíveis de serem interpretadas e que não prejudicassem a interpretação dos resultados, obteve-se a inércia de cada dimensão. A inércia é obtida pela contribuição de cada dimensão na variância das categorias, medida conhecida como autovalor (*eigenvalue*), dividida pelo número de variáveis. Ou seja, a inércia expressa, relativamente, a variância explicada por dimensão. Os valores da inércia de cada dimensão foram dispostos no *scree plot* usado para determinar graficamente o número ótimo de dimensões a serem utilizadas nos procedimentos ACM e HOMALS, conforme apresentado no Gráfico 17.

GRÁFICO 17 – SCREE PLOT

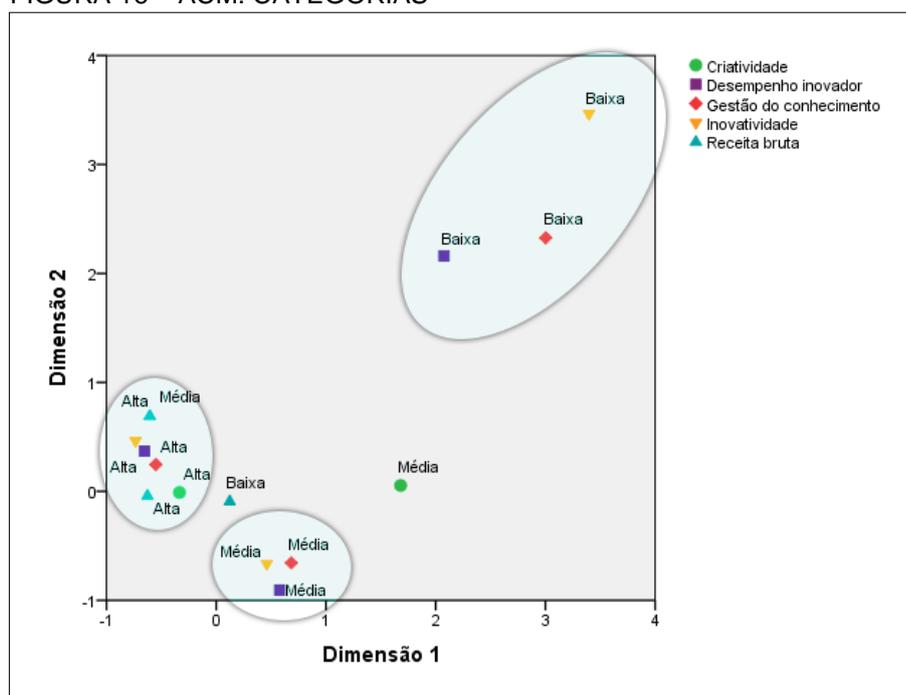


Fonte: O autor (2014)

Apesar dos cálculos apontarem o número de 10 dimensões, a inércia da última foi considerada insignificante pelo SPSS®, por isso não foi disposta no gráfico. Nota-se que as duas primeiras dimensões explicam acima da metade (50,41%) da inércia total das dimensões, o que expressa a relevância de ambas no conjunto da análise. A escolha por duas dimensões também é confirmada pela observação da curva formada pelas inércias no *scree plot*, onde a partir da terceira dimensão a descendência das inércias se torna mais suave.

Com a definição do número de dimensões, as categorias quantificadas são distribuídas pela ACM em um plano bidimensional conforme a Figura 16.

FIGURA 16 – ACM: CATEGORIAS



Fonte: O autor (2014)

Mesmo que o alfa de Cronbach (0,747) tenha indicado que o conjunto das classes era apropriadamente confiável, nota-se que houve a formação de três grupos distintos. Um dos grupos é formado pelas empresas que possuem um nível baixo em GC, inovatividade e DI. O segundo grupo é composto pelas empresas que possuem um nível médio nas mesmas categorias (GC, inovatividade e DI). No terceiro grupo, encontram-se as empresas com alto nível de GC, criatividade, inovatividade e DI. Além destes elementos, os níveis alto e médio de receita estão concentrados no terceiro grupo. Porém, o nível baixo da receita não pôde ser agrupado em nenhum dos aglomerados.

Percebe-se que, neste contexto, que a criatividade somente se agrupa a níveis elevados de GC, inovatividade, receita bruta e DI, quando também apresenta os maiores escores. Isto significa que, na amostra obtida, a criatividade somente começa a compor o grupo de maior desempenho a partir de determinado nível de maturidade.

As medidas de discriminação de cada variável para as duas dimensões analisadas são exibidas no Quadro 19.

QUADRO 19 – ACM: MEDIDAS DE DISCRIMINAÇÃO

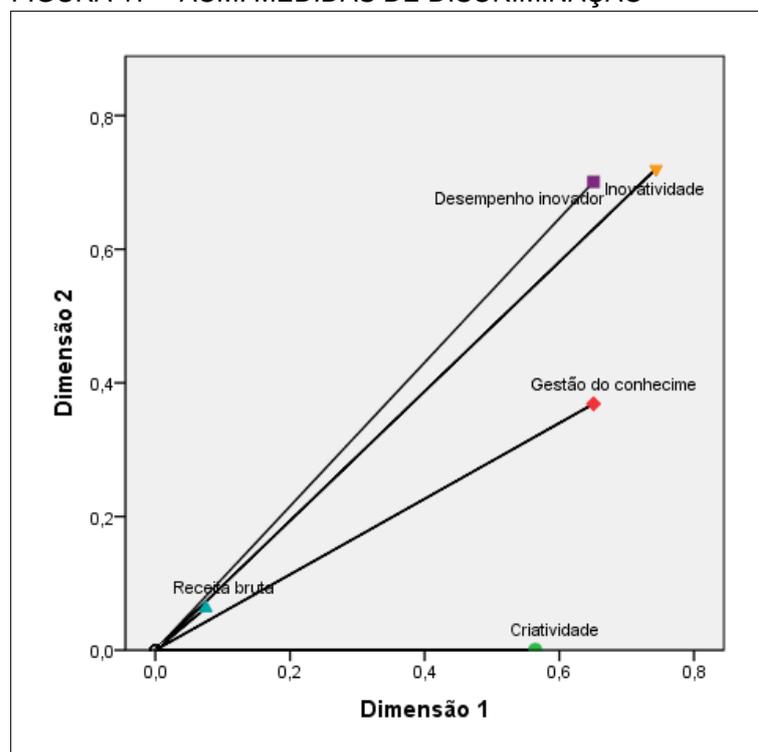
	Dimensão		Média
	1	2	
Receita bruta	,075	,063	,069
Gestão do conhecimento	,651	,369	,510
Criatividade	,564	,001	,282
Inovatividade	,743	,720	,732
Desempenho inovador	,651	,701	,676
Total ativo	2,684	1,853	2,269
% de variância	53,684	37,063	45,373

Fonte: O autor (2014)

As medidas de discriminação indicam, por meio da variância, quais as variáveis mais importantes para cada dimensão. Os valores próximos a zero indicam que a variável pouco contribui para a definição da dimensão. Nota-se que para ambas as dimensões, a variável inovatividade apresentou a maior influência (0,743 para Dimensão 1 e 0,729 para dimensão 2). As variáveis DI e GC tiveram o mesmo peso (0,651) na Dimensão 1, porém na Dimensão 2 apresentaram discriminação de 0,701 e 0,369, respectivamente.

As medidas de discriminação também são apresentadas graficamente na Figura 17.

FIGURA 17 – ACM: MEDIDAS DE DISCRIMINAÇÃO



Fonte: O autor (2014)

Confirma-se a baixa influência da variável receita bruta em ambas as dimensões, com medidas de discriminação de 0,075 e 0,063, respectivamente. Além disso, nota-se que enquanto a variável criatividade apresentou considerável determinação sobre a dimensão 1 (medida de discriminação 0,564), ela praticamente não afetou a dimensão 2 (medida de discriminação de 0,001).

Por fim, a ACM apresentou uma matriz de correlação entre as variáveis envolvidas na análise. Os valores desta etapa são apresentados no Quadro 20.

QUADRO 20 – ACM: CORRELAÇÃO

	Receita bruta	Gestão do conhecimento	Criatividade	Inovatividade	Desempenho inovador
Receita bruta	1,000	,100	,200	,134	,143
Gestão do conhecimento	,100	1,000	,568	,595	,486
Criatividade	,200	,568	1,000	,481	,418
Inovatividade	,134	,595	,481	1,000	,711
Desempenho inovador	,143	,486	,418	,711	1,000
Dimensão	1	2	3	4	5
Autovalor	2,684	,966	,667	,413	,270

Fonte: O autor (2014)

O resultado das correlações fornecidas pela ACM foi muito próximo do conseguido pela correlação de Spearman aplicada às classes (ver Quadro 18). Novamente, a receita bruta não mostrou relacionamento forte com nenhuma das outras variáveis. Ou seja, é surpreendente o fato de que tanto a GC, quanto o ambiente propício à inovação e, até mesmo a criatividade destas empresas, não as associam diretamente à receita bruta – este elemento demonstra relação com outros fatores que não aqueles destacados na pesquisa. Em contrapartida, a variável inovatividade apresentou as maiores correlações. O cruzamento das classes inovatividade e DI apresentou o maior o coeficiente de correlação do teste, sob o valor de 0,711. Este valor implica em um coeficiente de determinação de 50,55% entre as variáveis que significa dizer que DI está estreitamente relacionada à inovatividade.

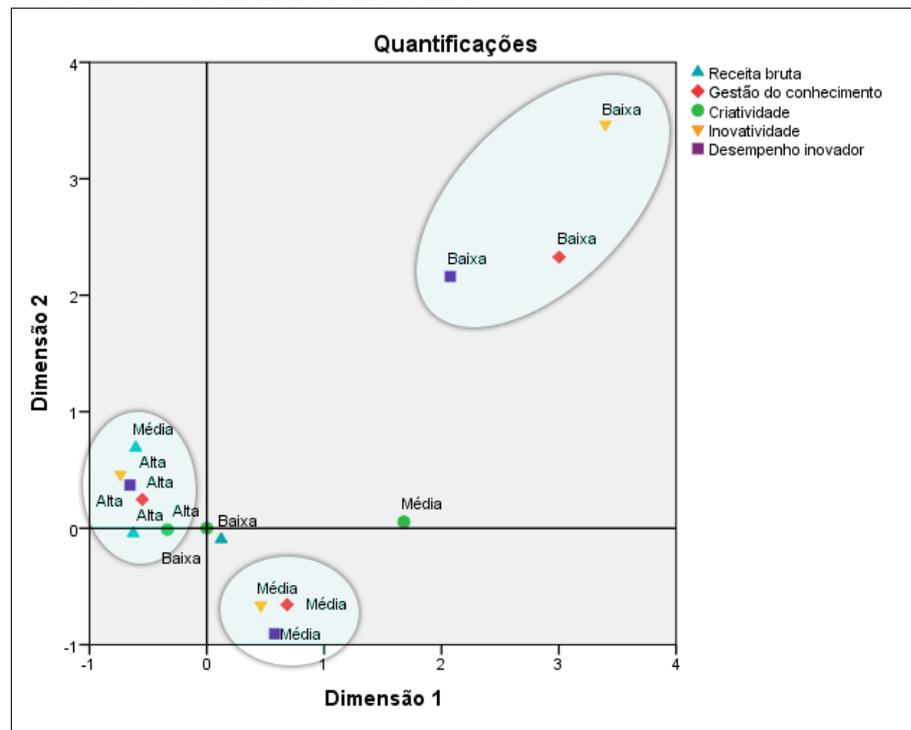
A variável inovatividade também está presente na segunda correlação mais forte encontrada. A classe GC completa a relação cujo coeficiente de correlação é 0,595 (coeficiente de determinação de 35,40%), que apontou a influência de uma variável sobre a outra. Por fim, a inovatividade também apresentou relação de médio efeito com a criatividade (coeficiente de correlação 0,481, coeficiente de determinação de 23,13%).

Além da inovatividade, a GC apresentou relação de grande efeito com a criatividade (coeficiente de correlação 0,568, coeficiente de determinação de 32,26%). É interessante o fato de que a formalização de processos de GC exiba uma relação diretamente proporcional com a criatividade, visto que esta última requer liberdade para seu desenvolvimento. Esta constatação vai ao encontro de Brattström, Löfsten e Richtnér (2012, p. 743) que afirmam ser possível sistematizar o processo de obtenção de informação e, conseqüentemente, conhecimento por meio de regras e estruturas organizacionais explícitas e ao mesmo tempo fomentar a criatividade. Por fim, a GC também demonstrou relação de médio efeito com inovatividade (coeficiente de correlação 0,486, coeficiente de determinação de 23,61%).

A última correlação encontrada pela ACM foi entre as classes criatividade e DI. Com um coeficiente de correlação de 0,418, a relação apresenta um efeito médio onde 17,47% da variação de uma classe é explicada pela outra.

Embora Carvalho (2008, p. 22) afirme que a ACM e HOMALS apresentam “várias diferenças” entre si, de estrutura conceitual e algébrica, os resultados das duas análises foram praticamente os mesmos. A Figura 18 apresenta as categorias agrupadas em um plano bidimensional fornecido pela HOMALS.

FIGURA 18 – HOMALS: CATEGORIAS



Fonte: O autor (2014)

Apesar de muito parecido com o gerado pela ACM, o mapa perceptual resultante da HOMALS apresentou algumas diferenças na organização dos dados. Em primeiro lugar, é exibido a classe “Baixa” de criatividade no centroide do plano, onde a dimensão 1 e a dimensão 2 são iguais a zero. Além disso, o desenho dos eixos X e Y evidencia o deslocamento da classe “Média” de criatividade.

O Quadro 21 apresenta as medidas de discriminação obtidas pela HOMALS.

QUADRO 21 – HOMALS: MEDIDAS DE DISCRIMINAÇÃO

	Dimensão	
	1	2
Receita bruta	,075	,063
Gestão do conhecimento	,651	,369
Criatividade	,564	,001
Inovatividade	,743	,720
Desempenho inovador	,651	,701

Fonte: O autor (2014)

O resultado da HOMALS confirmou o que foi apresentado pela ACM. Apesar de o relatório fornecido pelo SPSS<sup>®</sup> a partir da análise de homogeneidade conter algumas informações adicionais para o comportamento individual de cada classe em relação às dimensões, para o objetivo de agrupamento das classes e verificação das medidas de discriminação os valores obtidos foram exatamente os mesmos. Esta convergência corrobora para a validação dos resultados obtidos, pois as duas técnicas de correspondência empregam diferentes metodologias de análise e, mesmo assim, as composições dos mapas perceptuais foram as mesmas.

#### 4.7 DISCUSSÃO

Nesta seção, é feita uma análise dos resultados obtidos a partir da amostra, relacionando-os aos conceitos e autores adotados na pesquisa. Primeiramente, são retomadas as características da amostra para identificar o desenho das empresas de publicidade de Curitiba. Na sequência, são abordados os resultados obtidos pela estatística descritiva das variáveis, seguidos pelos resultados das correlações. Por fim, são comentados os resultados das análises de correspondência.

A amostra indica que o mercado publicitário curitibano é formado por empresas jovens com idade média de 12,3 anos, onde 65% das organizações foram fundadas nos últimos 12 anos. Em relação ao número de colaboradores, segundo o

IBGE (2011, p. 27), 28,33% das empresas deste mercado são consideradas microempresas (com até nove colaboradores), 65,00%, empresas pequenas (de 10 a 49 colaboradores) e 6,67%, empresas médias (de 50 a 249 colaboradores). Pela classificação ANVISA de faturamento, o mercado publicitário de Curitiba é formado em 27,12% por microempresas (Iguar ou inferior a R\$ 360.000,00), 55,93% por empresas pequenas (Iguar ou inferior a R\$ 3.600.000,00 e superior a R\$ 360.000,00), 11,86% por empresas médias (Iguar ou inferior a R\$ 20.000.000,00 e superior a R\$ 3.600.000,00) e 5,08% por empresas grandes (Superior a R\$ 20.000.000,00). Nota-se aqui, uma disparidade entre as duas metodologias de classificação, pois enquanto o faturamento indica a existência de empresas de grande porte, a quantidade de colaboradores contradiz esta informação. De qualquer forma, independente do tamanho, qualquer agência de publicidade, com os novos meios de divulgação de uma marca ou produto, é obrigada a repensar a maneira de fazer publicidade (TARSITANO, 2011, p. 188). Dada a necessidade de atender aos clientes da melhor maneira, a inovação é o fator chave que garante vantagens competitivas sustentáveis, em especial para as pequenas e médias empresas (REJEB *et al.*, 2008, p. 893).

A interação entre indivíduos é essencial para o processo de inovação e a GC, por meio das suas práticas, busca aumentar a quantidade, a qualidade e a velocidade de informações e conhecimento compartilhados dentro da organização (GOLD; MALHOTRA; SEGAR, 2001, p. 189; STRAUHS *et al.*, 2012, p. 96). Pelos resultados das estatísticas descritivas de GC, percebeu-se que há um forte incentivo à experimentação, ao comportamento coletivo e à interação. Porém, os mesmos resultados indicam que este compartilhamento não é recompensado na mesma proporção, tampouco há processos definidos para verificar sua efetividade como resultado para as organizações.

Sobre as capacidades organizacionais da GC, as empresas pesquisadas parecem mais preparadas em relação à infraestrutura do que em relação aos processos. Esta deficiência pode ser percebida pela diferença entre as médias da infraestrutura (7,72) e dos processos (6,58) voltados à GC. Segundo o modelo proposto por Gold, Malhotra e Segar (2001, p. 187), o desenvolvimento equilibrado entre estas duas capacidades propicia às organizações a habilidade de priorizar o uso do conhecimento para reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la para criar novos conhecimentos e competências.

Para criatividade, as estatísticas descritivas apresentaram fenômeno parecido ao ocorrido em GC. O encorajamento na empresa, de forma geral, obteve resultados muito expressivos, indicando que há o estímulo a novas ideias, há o reconhecimento à criatividade e o apoio aos colaboradores vindo dos supervisores e, especialmente, dentro do próprio grupo de trabalho. Todavia, este reconhecimento não se traduz na forma de uma recompensa sistematizada. Mas, um ponto positivo encontrado para a criatividade foram os baixos valores encontrados para os impedimentos organizacionais que, segundo Amabile (1996, p. 1162), na forma de conflitos internos, conservadorismo e estruturas rígidas de gestão podem impedir a criatividade dentro das organizações. Outro ponto que poderia prejudicar a criatividade, as pressões, se mostrou equilibrado onde as empresas responderam que há sim forte pressão em relação aos prazos, mas também há a expectativa realista sobre o que as pessoas podem atingir.

Em inovatividade, mesmo que nenhuma variável tenha atingido os valores das médias de GC e criatividade, pode-se perceber a presença de alguns pontos fundamentais para a criação do conhecimento e para a inovação. Em primeiro lugar, destaca-se o sentimento de confiança do colaborador com a empresa. A confiança é elemento essencial na criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 259). Em um ambiente com confiança entre empresa e funcionários, espera-se que as pessoas compartilhem seus modelos mentais, experimentais e informações (TERRA, 2000, p. 146). A inovatividade também mostrou como pontos positivos a promoção da interação e da mobilidade de cargos por meio de estruturas flexíveis nas empresas e como os líderes estimulam o compartilhamento e a aprendizagem por meio do exemplo. A aprendizagem também teve papel de destaque entre os resultados da inovatividade. As estatísticas descritivas apontam que o desempenho da organização é visto como uma atividade de aprendizagem, e que o aprendizado é promovido como uma responsabilidade integral e diária de todos. Isso vai ao encontro do pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 54), quando os autores afirmam que o aprendizado organizacional não é uma tarefa simples, mas sim uma atividade cotidiana para toda a organização. Desta maneira, as empresas criam continuamente novos conhecimentos e reconstroem suas perspectivas, estruturas conceituais e premissas existentes (ibidem, p. 54).

Todavia, a seção de inovatividade também evidenciou que por mais que a criatividade seja priorizada nos componentes estratégicos, as parcerias externas não estão vinculadas a estes valores. Além disso, os resultados apontam que há poucas empresas com mecanismos para avaliação do desempenho estratégico geral ou mecanismos formais de comparação com os concorrentes. Terra (2000, p. 173) afirma que a comparação e o estudo da concorrência, bem como de outras empresas do mercado como clientes, fornecedores, institutos de pesquisa e universidades, está diretamente relacionada à aprendizagem organizacional (muito valorizada pelos resultados de inovatividade desta pesquisa), pois o processo de criar conhecimento está sendo cada vez mais estendido para fora das fronteiras da organização. No entanto, os resultados da pesquisa para relacionamentos em inovatividade não foram nesta direção.

As estatísticas descritivas sobre desempenho inovador apresentaram valores medianos, mas mesmo assim permitiram algumas considerações. A informação mais visível é que as inovações incrementais são mais frequentes que as inovações significativas, ou disruptivas. Em segundo, percebe-se uma dificuldade das empresas em responderem sobre seu desempenho perante a concorrência, o que pode ser uma consequência da ausência de mecanismos de comparação identificada na sessão de inovatividade. Por fim, a adaptação das perguntas do questionário à realidade da atividade publicitária causou uma diminuição na distinção entre o que é inovação incremental e significativa para uma agência.

Embora os testes de correlação aplicados na pesquisa não permitam tirar conclusões diretas sobre causalidade, o coeficiente de determinação, apresentado para todos os cruzamentos entre variáveis e classes, fornece ao pesquisador a intensidade de associação de uma variável em relação a outra variável (FIELD, 2009, p. 143). Ou seja, por mais que o coeficiente de determinação não permita inferir relacionamentos que revelem o caminho da causalidade, ele pode fornecer subsídios para que algumas hipóteses sejam levantadas.

Dentro do grupo de variáveis de caracterização da empresa, a única correlação encontrada foi entre o número de colaboradores e receita bruta. Esta relação é previsível e lógica, pois quanto mais colaboradores, maior a receita para cobrir os custos com mão de obra. Mas se estes valores estão relacionados, eles chamam a atenção para os critérios de classificação do porte da empresa utilizados

pelo IBGE e pela ANVISA, uma vez que no resultado das estatísticas descritivas, eles apresentaram resultados díspares.

No grupo de GC, chama a atenção a não comprovação da relação entre o uso da tecnologia e o comportamento coletivo. Bhatt (2001, p. 68) afirma que muitos pesquisadores, sob várias perspectivas, elevam o uso da tecnologia como a solução para o compartilhamento, por meio das ferramentas de comunidades de prática e melhores práticas. Mesmo que a pesquisa não comprove a utilização da tecnologia no comportamento coletivo, ela apresenta dois pontos influenciados pela tecnologia dentro das empresas pesquisadas. O primeiro é em relação ao compartilhamento de conhecimento partindo da empresa para os colaboradores, e o segundo é com o uso do conhecimento na solução de problemas.

Em contrapartida, a adoção de melhores práticas na organização mostrou relação com as parcerias externas e com a conversão do conhecimento em novos produtos e serviços. Esta verificação vai ao encontro da afirmação de Dalkir (2005, p. 2) que diz que o cultivo e o compartilhamento do conhecimento organizacional passam pelas práticas de lições aprendidas e a identificação de melhores práticas para que a empresa aprenda com seus erros e “não fique reinventando a roda”.

Outra constatação dentro de GC é que o ato de encorajar as pessoas a pedir ajuda está muito pouco relacionado a alguns importantes processos de GC como: (1) aplicar o conhecimento na solução de problemas; (2) aplicar o conhecimento a partir de experiências; (3) transformar o conhecimento em novos produtos e; (4) organizar o conhecimento já existente. Isso pode indicar novamente, um afastamento das definições estratégicas e componentes de monitoramento das mesmas, ou seja, afastamento entre o que é proposto e o que gera resultado.

Em criatividade, pode-se mais uma vez perceber a importância da confiança dentro do ambiente de trabalho que estava presente na relação mais forte deste grupo. A confiança está altamente relacionada ao fato das pessoas se ajudarem mutuamente. Um clima de confiança mútua é fundamental no desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova o compartilhamento do conhecimento e da inovação (ALVARES; BAPTISTA; JÚNIOR, 2010, p. 238). As demais relações fortes de criatividade estão relacionadas ao encorajamento das pessoas, seja este oriundo da organização, da supervisão ou mesmo do grupo de trabalho. Para El-Murad e West (2004, p. 196), o gestor deve encorajar seus colaboradores a experimentar e a assumir riscos, especialmente aqueles que não possuem esta característica,

proporcionando-lhes um contexto que alimente seu potencial criativo. Este encorajamento provoca interações positivas dentro da equipe, facilita o processo criativo e a geração de ideias. Esta constatação vai ao encontro de von Krogh, Kazuo e Nonaka (2001, p. 18) que afirmam que quando há solicitude nas interações entre os indivíduos de uma organização, ou seja, quando os membros de uma equipe assumem atitudes prestativas e tolerantes, não havendo medo e desconfiança, a criação de novas ideias fluem com facilidade e possibilitam a criação de conhecimento.

A afirmação de Amabile (1996, p. 1162) de que a pressão no trabalho quando percebida como uma necessidade em um importante e urgente projeto desperta a sensação de desafio no colaborador e está positivamente relacionada à motivação intrínseca e à criatividade, não foi comprovada pela variável de expectativas realistas na seção de criatividade. Este elemento apresentou correlações muito fracas para outros quatro elementos da criatividade: (1) apoio das equipes de trabalho; (2) liberdade na condução dos projetos; (3) forte pressão em relação ao tempo e; (4) orçamentos adequados destinados pelos clientes. Expectativas realistas se mostrou um elemento alheio aos demais, que pouco colaborou para a formação de um ambiente propício à criatividade.

O grande obstáculo à criatividade, segundo os resultados das correlações do grupo, foi a resistência a novas ideias. Nas organizações pesquisadas, resistir a novas ideias significa prejudicar o apoio dos gestores às equipes de trabalho, a ajuda mútua entre as pessoas e o reconhecimento das pessoas pela criatividade. A identificação deste prejuízo está de acordo com Amabile (1998, p. 87), quando a autora afirma que a criatividade frequentemente requer que os gestores mudem radicalmente a maneira de agir e interagir com os grupos de trabalho. A criatividade, segundo a autora, exige uma consciência cultural de mudança.

Inovatividade traz duas relações que devem ser consideradas. A primeira, entre aprendizagem e confiança. Mais uma vez, a confiança agora entre a empresa e seus colaboradores, se mostra fundamental para o processo de criação de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação. A segunda relação está na constatação de que os líderes que buscam soluções novas também trabalham na retenção de talentos. Estas duas relações são sustentadas pelo trabalho de Ewing e West (2000, p. 40), no qual os autores afirmam que as pessoas são o principal ativo das empresas de publicidade e que, somente após as políticas de valorização de

pessoal estiverem bem estabelecidas, é que a organização deve investir na tecnologia necessária para apoiar o compartilhamento de conhecimento e a cultura de aprendizagem organizacional.

Ainda na seção inovatividade, chama atenção a baixa relação entre a existência de um espaço virtual de acesso geral para documentação das informações mais relevantes e a inexistência de mecanismos de avaliação do desempenho. Como as estatísticas descritivas apontaram que a documentação das informações relevantes é mais recorrente que os mecanismos de monitoramento, pode-se concluir que as organizações têm as informações e, conseqüentemente, os subsídios necessários para avaliar o desempenho estratégico. Porém, isso não é colocado em prática.

Para o desempenho inovador, a pesquisa verificou que a adoção de novos métodos de produção eleva a percepção da criatividade nas campanhas em relação aos concorrentes, e aumenta a participação de novos produtos/serviços na receita da empresa. Além disso, as melhorias e inovações originadas de sugestões recebidas melhoram o processo de desenvolvimento das campanhas, o que se alinha à afirmação de Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 98) que afirmam que nenhuma empresa inova sozinha. Para os autores, as empresas que trabalham com fornecedores, concorrentes, mas principalmente com clientes, inovam de maneira mais fácil, com custos menores, e com menos riscos e tempo de desenvolvimento.

Em contrapartida, as correlações do desempenho inovador demonstraram que a percepção das campanhas como muito criativas pelo mercado não é fortemente influenciada pela empresa que obtém melhorias organizacionais significativas. Isso pode indicar que a empresa não está conseguindo converter suas melhorias como benefícios ao cliente. Assim, é necessário mensurar e monitorar a adoção e o impacto das inovações organizacionais para entender, em um nível conceitual, as mudanças concretas que elas trazem à organização (ARMBRUSTER *et al.*, 2008, p. 646).

A percepção do mercado também é muito pouco influenciada por novos métodos de produção ou por menores prazos na realização das campanhas. Uma das explicações para esta constatação é que os clientes não estão preocupados com o processo de desenvolvimento, mas sim com o resultado e principalmente, com o retorno da campanha contratada (TARSITANO, 2011, p. 188).

Os elementos de caracterização da empresa apresentaram muito pouca influência sobre os elementos de GC e criatividade. Em relação à GC, houve apenas uma correlação e mesmo assim, de baixa intensidade. O ano de fundação das empresas pode influenciar em apenas 7,02% a maneira com que a empresa compartilha o conhecimento com seus colaboradores. Para a criatividade, as medidas de caracterização da empresa não apresentaram nenhuma influência. Esta ausência de forte correlação leva à interpretação de que as práticas de GC e o incentivo à criatividade podem ser adotados por qualquer empresa de publicidade, independentemente do tempo de existência, número de colaboradores ou receita bruta.

Em relação à inovatividade, o número de colaboradores da empresa pode influenciar vários fatores: espaços virtuais e acessíveis com as informações mais relevantes, mecanismos formais de comparação com a concorrência, mensuração dos resultados sob várias perspectivas e parcerias externas vinculadas aos objetivos estratégicos. Apesar de nenhum efeito das correlações apresentadas ter sido grande, pela quantidade de relações, pode-se afirmar que quanto maior o número de colaboradores, maior a chance de a empresa adotar estas políticas ou destas práticas virem a ser necessárias, na medida em que o número de colaboradores aumenta.

Da mesma maneira, a receita bruta também afeta a formação de equipes multidisciplinares para o desenvolvimento de projetos inovadores, a gestão de parcerias estratégicas e a retenção de talentos. Novamente, as relações não são fortes, mas devem ser consideradas.

Receita bruta e número de colaboradores também apresentaram influência (fraca) sobre o desempenho inovador da empresa. A receita bruta está relacionada ao nível de criatividade das campanhas em relação à concorrência e o número de colaboradores, à percepção que o mercado tem do nível de criatividade das campanhas. Se utilizado o mesmo critério adotado para inovatividade, é possível afirmar que o tamanho da empresa, junção da receita bruta e do número de colaboradores influencia no resultado das campanhas no critério criatividade.

Pela análise de correlação, pôde-se identificar muitos pontos convergentes entre GC e criatividade. Se para GC, a visão geral da empresa está claramente comunicada, em criatividade há mais chances desta possuir gestores com boas habilidades interpessoais e que apoiam as equipes de trabalho. Da mesma forma, se

na organização as pessoas se sentem desafiadas, há maior possibilidade de haver processos de compartilhamento de conhecimento com os colaboradores, e destes aplicarem o conhecimento na solução de problemas a partir de experiências. O sentimento de desafio faz as pessoas se engajarem e sentirem prazer pelos seus trabalhos (AMABILE, 1998, p. 78). Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 90), o desafio é importante na formação do “caos criativo” de uma organização. Para os autores (ibidem., p 78), os gestores devem constantemente criar uma sensação de tensão entre os colaboradores para que haja foco na definição do problema e na resolução do mesmo. O objetivo desse ambiente de crise é estimular os colaboradores a encontrar novas soluções, a mudar sua forma de pensar e, também, a externalizar seu conhecimento tácito.

De forma contrária, é possível dizer que na empresa onde há resistência a novas ideias, haverá menos comportamento coletivo, menos encorajamento a experimentações, ou mesmo uso do conhecimento na solução de problemas. Este último item, utilização do conhecimento na solução de problemas, também será prejudicado caso haja na empresa competições acirradas a ponto de se tornarem destrutivas. Ao contrário desta constatação sobre resistência a novas ideias, Tajeddini, Trueman e Larsen (2006, p. 5) afirmam que a receptividade às novas ideias deve integrar a cultura organizacional da empresa que busca a inovação. A organização deve estar preparada para mudanças e para a qualquer momento adotar novas tecnologias, processos e ideias que possam gerar novos e únicos produtos/serviços (ibidem, p. 5).

Os elementos de GC e inovatividade demonstraram estar muito relacionados e apresentaram o maior percentual dentre os cruzamentos dos grupos, 79,72%. O destaque fica por conta da variável de inovatividade que verifica se o aprendizado é promovido como uma responsabilidade integral e diária de todos. A empresa que adota esta premissa tem maior probabilidade de: (1) encorajar a experimentação; (2) aplicar o conhecimento a partir de experiências; (3) compartilhar o conhecimento com as pessoas; (4) utilizar tecnologia para formatar o conhecimento; (5) converter o conhecimento em novos produtos/serviços e; (6) identificar melhores práticas.

Por outro lado, a pesquisa constatou que o uso efetivo dos recursos de acesso e compartilhamento disponíveis nos sistemas de informação influencia muito pouco o uso de tecnologia que permite o acesso ao conhecimento, e o uso de tecnologia que permite a colaboração entre as pessoas e adoção de processos de

aquisição de conhecimento. Mesmo não havendo subsídios para se inferir causalmente, o fato de as médias das variáveis relacionadas à tecnologia de GC serem maiores do que a variável de inovatividade que verifica o uso efetivo dos recursos disponíveis leva à hipótese de que a organização disponibiliza os recursos tecnológicos para seus colaboradores, porém os mesmos não são efetivamente aproveitados ou mesmo sofrem resistência por parte dos usuários. Dalkir (2005, p. 190) afirma que, naturalmente, a cultura é resistente à mudança, pois muitos mecanismos de controles já estão internalizados na mente dos membros da organização, e mudar a cultura da organização, muitas vezes, significa mudar a “identidade social” das pessoas.

Entre GC e inovatividade, também se pode afirmar que priorizar a criatividade nos componentes estratégicos influencia muito pouco a utilização do conhecimento na solução de problemas, e a divisão de departamentos que estimulem a interação e o compartilhamento não está fortemente relacionada à formação de equipes multidisciplinares para projetos de inovação. Novamente, é possível perceber um distanciamento entre o que a empresa planeja, às vezes até estrutura, e os processos que podem levar a resultados concretos.

Os grupos GC e DI também apresentaram uma grande porcentagem de relações confiáveis, dentre as possíveis. A mais forte delas é entre a existência de um sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento e a criatividade das campanhas em relação à concorrência. Isso indica que o objetivo primordial de uma empresa de publicidade, que seria oferecer resultados criativos aos seus clientes, passa pelo compartilhamento do conhecimento, mais especificamente por um sistema de recompensa padronizado para este item. Este sistema de recompensa ao compartilhamento do conhecimento, além de melhorar o resultado criativo final das campanhas, também está relacionado a melhorias no processo produtivo das mesmas.

Destaca-se também que o processo de compartilhamento de conhecimento com parceiros eleva a taxa de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas. Embora, em um primeiro momento esta relação seja lógica, ela confirma que o processo de aprendizagem da empresa não pode ficar restrito às suas fronteiras. Porém, para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 274) estes relacionamentos com participantes externos não deve ser simplesmente uma troca de informações objetivas a respeito de clientes, fornecedores, mercado e outros aspectos

interessantes à organização. Para que estes relacionamentos externos gerem frutos concretos, são necessários projetos e situações reais.

Para GC e DI, ainda é possível afirmar que as melhores práticas estão relacionadas às melhorias e às inovações originadas de sugestões recebidas e que processos para organizar o conhecimento elevam a participação de novos produtos/serviços na receita da empresa. Em compensação, este aumento na receita de novos produtos/serviços praticamente não é afetado pelo uso da tecnologia para acessar o conhecimento ou pela comunicação clara da visão geral da empresa. A comunicação da visão geral também não influencia o nível de criatividade das campanhas em relação aos concorrentes que, por sua vez, não é influenciado pela aplicação do conhecimento na solução de problemas. Uma última constatação entre GC e DI é que encorajar as pessoas a experimentarem pouco afeta a adoção de novos métodos de produção.

Entre criatividade e inovatividade, novamente o aprendizado ganha destaque. Na empresa em que o aprendizado é estimulado diariamente, é maior a probabilidade das pessoas se sentirem desafiadas, dos gestores apoiarem as equipes de trabalhos, das pessoas serem reconhecidas pela criatividade e terem fácil acesso aos materiais necessários na realização de suas tarefas. Consequentemente, se as pessoas são reconhecidas pela criatividade, é maior o seu sentimento de confiança para com a empresa.

Outras duas relações, uma fraca e outra negativa, chamam a atenção no relacionamento entre criatividade e inovatividade. Em primeiro lugar, as pessoas que se ajudam mutuamente não usam necessariamente todos os recursos disponíveis nos sistemas de informação. Em segundo, a relação negativa indica que a gerência que não assume riscos também não promove o comportamento de compartilhar e aprender pelo exemplo.

As principais relações entre criatividade e DI são marcadas pelo fácil acesso aos materiais necessários para realização das tarefas. Esta variável influencia na obtenção de melhorias organizacionais significativas e na melhoria significativa nos processos de desenvolvimento das campanhas. Esta melhora no processo de desempenho também é influenciada pelo fato dos gestores comunicarem claramente os objetivos dos projetos, e pelas pessoas se sentirem desafiadas nas suas tarefas.

É possível constatar que recompensar as pessoas pela criatividade aumenta a percepção do mercado em relação à criatividade das campanhas. Porém, em

muito pouco afeta as melhorias organizacionais. Dalkir (2005, p. 210) afirma que a recompensa pode funcionar como uma solução para problemas culturais dentro da organização, mas que nem sempre é suficiente. Às vezes, é necessário promover outros valores positivos vinculados à criatividade e ao compartilhamento de conhecimento.

Para os gestores, o cruzamento entre criatividade e DI permite afirmar que boas habilidades interpessoais não são garantia de campanhas mais criativas ou que o apoio às equipes de trabalho diminuirá o tempo de desenvolvimento de uma campanha que é prejudicado pela resistência a novas ideias.

O último cruzamento entre grupos, inovatividade e DI, revelou a importância da formação de equipes multidisciplinares que aumentam a criatividade das campanhas em relação aos concorrentes e a percepção do mercado sobre este fator. Esta percepção do mercado é influenciada pelo fato da criatividade estar centrada nos objetivos estratégicos da organização.

As melhorias e inovações originadas de sugestões estão relacionadas aos mecanismos de avaliação do desempenho estratégico, e pelo fato dos líderes promoverem o comportamento de compartilhar e aprender pelo exemplo.

Todavia, a busca dos líderes por novas soluções não é garantia de melhorias organizacionais. Tampouco a retenção de talentos garante a melhoria no processo de desenvolvimento das campanhas. Por fim, métodos claros de planejamento influenciam muito pouco na produção de campanhas mais criativas que a concorrência.

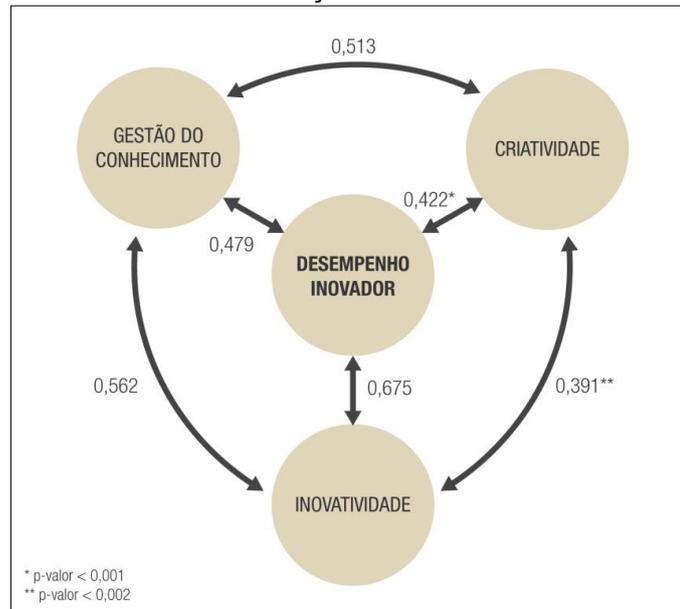
As atividades desenvolvidas pelas empresas apresentaram diferenças significativas para a variável que verifica o estímulo ao comportamento coletivo e para a variável que investiga se as organizações buscam fontes de conhecimento na solução de problemas e desafios, ambas pertencentes à seção de GC. Os resultados demonstraram uma diferença de 23,16% entre as empresas de planejamento estratégico, aquelas que mais estimulam o comportamento coletivo, e as empresas de mídia, as que menos estimulam o coletivo na organização. Em relação à busca de fontes de conhecimento, as empresas de publicidade e propaganda são as que obtiveram o maior resultado e apresentam uma diferença de 27,59% em relação às empresas de menor resultado, da categoria de *design* gráfico.

Ao se classificar os grupos de variáveis e distribuir seus valores entre “Baixa”, “Média” e “Alta”, todas as classes tiveram a maior porcentagem como “Alta”.

Destaque para a classe criatividade que apresentou apenas valores em “Alta” (83,33%) e em “Média” (16,67%). A exceção foi a classe inovatividade, onde o valor “Média” equivaleu a 50,00% das respostas, superando os valores de “Alta”.

A receita bruta foi inserida nessa análise como representação de um fator de sucesso das organizações. Porém, pelo critério de classificação utilizado, a grande maioria das empresas (83,33%) pesquisadas ficou enquadrada na categoria “Baixa”, o que pode prejudicar as análises com este elemento. Assim, talvez por este motivo, a variável receita bruta não apresentou relação com nenhuma das classes formadas. A Figura 19 retoma os coeficientes de correlação de Spearman obtidos a partir dos cruzamentos das classes que fundamentaram os testes das hipóteses da pesquisa cujos resultados são apresentados no capítulo Considerações finais.

FIGURA 19 – CORRELAÇÕES DE SPEARMAN



Fonte: O autor (2014)

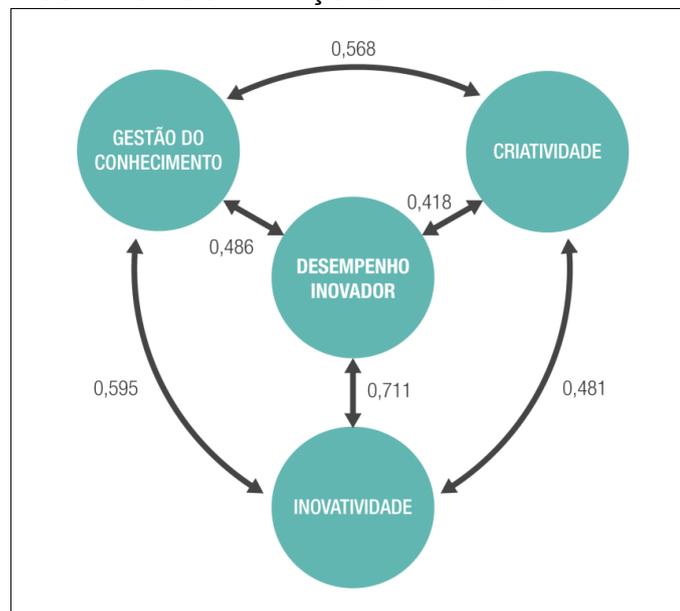
Analisando-se os dados apresentados, pode-se verificar que se por um lado a receita bruta não apresentou nenhuma correlação, por outro, todas as demais classes apresentaram relação entre si. Ao DI, a inovatividade é o principal fator de impacto, seguido pela GC e pela criatividade. A GC está fortemente relacionada, em primeiro lugar, à inovatividade, seguida pela criatividade. E por fim, entre as classes, a menor relação encontrada foi entre criatividade e inovatividade.

As duas últimas análises realizadas, ACM e HOMALS, apontaram a formação de três grupos distintos relativos a GC, inovatividade e DI nas organizações. Porém, os diferentes níveis destes três elementos não afetaram a classe de receita bruta, o

que permite levantar duas hipóteses: (1) a adoção de práticas de GC, de inovatividade e resultado do desempenho inovador não afetam as receitas da empresa e; (2) a variável de receita bruta não está revelando com precisão o desempenho financeiro das empresas pesquisadas. O outro elemento da análise, a criatividade, se mostrou alheio aos demais. Apenas o valor “Alta” de criatividade se agrupou com a alta GC, alta inovatividade e alto DI.

A ACM também forneceu os coeficientes de relação entre as classes estudadas, que são apresentados na Figura 20.

FIGURA 20 – CORRELAÇÕES PELA ACM



Fonte: O autor (2014)

A análise da Figura 20 permite avaliar que as correlações obtidas pelas análises de correspondência confirmaram os testes de Spearman aplicados às classes: a receita não está relacionada aos demais fatores que se relacionam com médio e grande efeito entre si.

Resumidamente, os resultados da pesquisa ressaltaram alguns pontos conhecidos da literatura pertinente, mas também apontaram algumas contradições e temas de interesse para pesquisas futuras. Em relação ao desempenho inovador, a pesquisa revela que a inovatividade é o fator mais determinante, visto que apresentou o maior coeficiente de correlação. Assim, é possível afirmar que a mobilização de recursos, comportamentos e atividades voltadas à inovação acarreta em resultados práticos para a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção faz uma síntese do estudo realizado, apresentando os últimos comentários sobre os resultados e as análises da pesquisa, retomando os objetivos propostos e a pergunta que norteou o trabalho, levantando as principais contribuições do trabalho, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

A pesquisa evidenciou alguns valores já conhecidos na literatura pertinente. Para GC, os destaques foram os termos ligados à interação entre indivíduos, ao comportamento coletivo e ao compartilhamento do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos do indivíduo e está relacionado à ação. Ao mesmo tempo, o conhecimento é criado e expandido, em qualidade e quantidade, de forma dinâmica por meio da interação social entre indivíduos e, por isso, estas devem ser incentivadas nas organizações (ibidem, p. 67).

Em inovatividade, dois valores mostraram-se importantes no desenvolvimento da inovação: confiança e aprendizagem. Brattström, Löfsten e Richtnér (2012, p. 750) afirmam que a confiança pode funcionar como uma variável organizacional que intermedia os processos e estruturas sistematizadas com a criatividade. Nas empresas em que as estruturas de obtenção de informação são claras e explícitas, a confiança é maior, pois os funcionários sabem como e com quem interagir. Na organização, para que a confiança inspire a criatividade, ela deve perder sua conotação abstrata e ser vista como um ativo gerenciável, parte dos processos, regras e estruturas da organização (ibidem, p. 150). A aprendizagem mostra sua importância como o conjunto de transformações e mudanças culturais nas quais o conhecimento organizacional é re combinado para uma nova forma, resultando na capacidade de criar e adquirir conhecimento, e atualizando as competências da organização (YEUNG; LAI; YEE, 2007, p. 2461).

A criatividade revelou a relevância do encorajamento dentro do ambiente de trabalho. Amabile (1998, p. 83) afirma que o encorajamento é parte da motivação intrínseca e reforça a motivação e o interesse que as pessoas têm em relação aos seus trabalhos. Porém, mais do que isso, a maioria das pessoas para ser criativa

precisa sentir que seu trabalho é importante para a organização e para as outras pessoas do grupo de trabalho.

Em geral, o trabalho apontou que as características formais da empresa não influenciam a adoção de práticas de GC e de apoio à criatividade. Porém, como não é possível apresentar causalidade, pode-se também afirmar que a adoção de GC e apoio à criatividade não afetam as características formais como faturamento ou número de colaboradores. Todavia, estas características formais podem influenciar o DI quanto à criatividade no resultado final das campanhas ou podem ser afetadas pelo mesmo.

O trabalho também mostrou que a resistência a novas ideias e rigidez por parte dos gestores está associada de maneira inversamente proporcional à eficácia do comportamento coletivo, das experimentações e do uso do conhecimento na solução de problemas. A pesquisa indicou ainda que a recompensa, seja ao compartilhamento do conhecimento ou à criatividade, relaciona-se aos resultados práticos para a organização. Por fim, ficou constatado um distanciamento entre o que é planejado (esperado) e o resultado efetivo das ações adotadas.

Expostos os valores e as relações evidenciadas no trabalho, é retomada a pergunta de pesquisa:

### **O DESEMPENHO INOVADOR (CASO EXISTA) EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE DE CURITIBA É RESULTADO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO, DA CRIATIVIDADE E DA INOVATIVIDADE?**

Ao final da pesquisa, é possível formular a resposta a esta pergunta da seguinte maneira:

**Os resultados da pesquisa sugerem que, para a amostra avaliada, o desempenho inovador existente nas empresas de publicidade de Curitiba pode ser influenciado pela (ou influenciar a) gestão do conhecimento (22,94%), criatividade (17,81%) e inovatividade (45,56%), pois todos os testes realizados mostraram relação entre os elementos.**

Esta resposta é fundamentada, em primeiro lugar, pelos resultados dos testes das hipóteses elaboradas para verificar as relações entre GC, criatividade, inovatividade e DI. A Tabela 28 apresenta o resumo dos desta fase da pesquisa.

TABELA 28 – RESULTADO DOS TESTES DE HIPÓTESES

Hipótese	Relação		<i>rho</i>	p-valor	Situação H <sub>0</sub>
1	Gestão do conhecimento	Criatividade	0,513	< 0,000	Rejeitada
2	Gestão do conhecimento	Inovatividade	0,562	< 0,000	Rejeitada
3	Gestão do conhecimento	DI	0,479	< 0,000	Rejeitada
4	Criatividade	Inovatividade	0,391	< 0,002	Rejeitada
5	Criatividade	DI	0,422	< 0,001	Rejeitada
6	Inovatividade	DI	0,675	< 0,000	Rejeitada

Fonte: O autor (2014)

A primeira relação analisada envolveu os conceitos GC e criatividade e resultou na hipótese nula “H<sub>0</sub>: Não existe relação entre GC e criatividade” que foi rejeitada mediante um coeficiente de correlação de 0,513 e p-valor < 0,000. De acordo com a classificação utilizada nesta pesquisa (COHEN, 1998, 1992 *apud* FIELD, 2009, p. 57), a relação entre GC e criatividade tem um grande efeito, onde a variação de um dos elementos influencia em 26,32% a variação do outro.

A segunda análise se concentrou na relação entre GC e inovatividade a partir da hipótese nula “H<sub>0</sub>: Não existe relação entre GC e inovatividade”. Esta hipótese também foi rejeitada, pois estes elementos apresentaram um coeficiente de correlação de 0,562 e p-valor < 0,000. Isto significa que entre GC e inovatividade existe uma relação de grande efeito, cujo coeficiente de determinação vale 31,58%.

A última análise que envolvia GC ocorreu com o DI sob a hipótese nula “H<sub>0</sub>: Não existe relação entre GC e DI” que também foi rejeitada. Embora apresente um efeito médio (*rho* = 0,479, coeficiente de determinação = 22,94%), os resultados confirmaram que existe relação entre GC e DI com p-valor < 0,000.

A quarta análise investigou a relação entre criatividade e inovatividade a partir da hipótese nula “H<sub>0</sub>: Não existe relação entre criatividade e inovatividade”. Embora estes dois elementos tenham apresentado o menor valor para o coeficiente de correlação (*rho* = 0,391, coeficiente de determinação = 15,29%), segundo a amostra, é possível afirmar que existe relação, ainda que de médio efeito, entre criatividade e inovatividade sob um p-valor < 0,002.

A relação entre criatividade e DI foi testada a partir da hipótese nula “H<sub>0</sub>: Não existe relação entre criatividade e DI” que também foi rejeitada sob um coeficiente de

correlação de 0,422 e p-valor  $< 0,001$ . Embora exista relação entre criatividade e DI, os resultados gerados a partir da amostra indicaram que ela é de médio efeito, onde a variação de um dos elementos influencia em 17,81% a variação do outro, sem que seja possível estabelecer uma relação causal.

A última análise aplicada se concentrou nos elementos inovatividade e DI e se baseou na hipótese nula “ $H_0$ : Não existe relação entre inovatividade e DI” que igualmente foi rejeitada. Inovatividade e DI apresentaram a relação mais forte dentro do arranjo estudado, gerando um coeficiente de correlação de 0,675 (p-valor  $< 0,000$ ) o que significa que a variação de um elemento afeta em 45,56% a variação do outro.

Em resumo, todas as hipóteses nulas definidas foram rejeitadas, uma vez que todos os cruzamentos entre GC, criatividade, inovatividade e DI apresentaram correlações, em diferentes níveis, entre si.

É importante ressaltar que mesmo com os resultados indicando que os três elementos (GC, criatividade e inovatividade) apresentam relação com o DI, os valores dos coeficientes de correlação não podem ser somados como uma influência única. Há entre os três grupos de variáveis componentes organizacionais em comum que causam áreas de intersecções nas áreas de influência.

Como complemento aos testes das hipóteses, é necessário retomar o objetivo geral que foi analisar as relações entre GC, criatividade, inovatividade e desempenho inovador das empresas de publicidade de Curitiba e os objetivos específicos:

- a) **Mapear a infraestrutura e os processos ligados à GC nas empresas de publicidade de Curitiba:** inicialmente, este objetivo foi trabalhado na seção 2.1 da revisão teórica, na qual são expostos conceitos, vantagens e modelos sobre a GC. Os dados e resultados obtidos das análises são exibidos nas seções 4.2.1 (estatísticas descritivas) e 4.3.2 (relações internas dentro do grupo GC). O mapeamento da GC obteve resultado positivo, onde a média de todas as variáveis foi 7,15. Verificou-se que, em relação à efetividade da GC, as empresas de publicidade estão mais preparadas em suas infraestruturas (média de 7,72) do que em seus processos (média de 6,58). De qualquer maneira, o estudo da GC nas empresas

pesquisadas destacou como valores importantes a integração entre indivíduos, o incentivo ao compartilhamento de conhecimento e a ajuda mútua e colaboração.

- b) **Mapear o ambiente criativo encontrado nas empresas pesquisadas:** a teoria sobre criatividade foi explorada na seção 2.3 do trabalho, onde foram apresentados conceitos, condições propícias e elementos inibidores. Os resultados foram apresentados nas seções 4.2.2 (estatísticas descritivas) e 4.3.3 (relações internas dentro do grupo GC) e apontaram que o ambiente é propício à criatividade nas empresas de publicidade estudadas com média geral foi 7,47. Apesar de apontarem algumas incoerências entre a teoria e a prática, como no caso de recompensar de maneira sistemática a criatividade, as variáveis de criatividade obtiveram resultados altos, onde 35% das variáveis apresentaram média superior a 8,0. Na etapa de classificação, nenhuma empresa apresentou um nível baixo de criatividade, sendo que 83,33% apresentaram nível alto. O mapeamento da criatividade permitiu ressaltar a importância do encorajamento organizacional, do apoio às equipes de trabalho, do sentimento de desafio na realização das tarefas, mas também mostrou os malefícios gerados à organização pela resistência a novas ideias.
- c) **Mapear a inovatividade nas empresas pesquisadas:** os assuntos inovação e inovatividade foram explorados na seção 2.2 da revisão teórica, na qual são expostos conceitos, modelos e condições para a inovação ocorrer. A seção do questionário que trata dos elementos que permeiam o ambiente voltado à inovação gerou resultados que são apresentados nas seções 4.2.3 (estatísticas descritivas) e 4.3.4 (relações internas dentro do grupo GC). Dos três elementos mapeados, a inovatividade apresentou a menor média, 6,75. A multidisciplinariedade das questões que envolvem desde a estratégia a processos operacionais podem ter impedido valores equiparados à GC e à criatividade. Como resultado, esta parte do estudo salientou a aprendizagem e a confiança como elementos impulsionadores da

inovação, mas mostrou falhas na habilidade da empresa de se comparar com a concorrência e mensurar seus resultados estratégicos.

- d) **Verificar a existência de associação entre empresas com diferentes níveis de infraestrutura e processos de GC, criatividade e inovatividade em relação ao DI:** a associação entre os elementos foi iniciada com o teste de correlação entre as classes de GC, criatividade, inovatividade e DI e concluída com a análise de homogeneidade. Os testes indicaram que é possível identificar três grupos distintos em relação ao nível dos elementos estudados, e que todos possuem correlação entre si. Porém, na construção do mapa perceptual, a criatividade se mostrou a variável menos influente do arranjo. Este distanciamento provavelmente ocorreu pelo desequilíbrio entre seus valores (83,33% alta, 16,67% média e 0,00% baixa). Para o DI, a inovatividade é o elemento mais influente, seguindo pela GC e, por fim, pela criatividade.

A pesquisa buscou também, a partir de instrumentos de coleta de dados já validados por outros pesquisadores, construir uma ferramenta para pesquisas futuras que envolvam os temas de estudo. Além da configuração do questionário, os métodos de validação e análise de dados servirão como referências para trabalhos posteriores a este.

## 5.1 LIMITAÇÕES

É necessário reconhecer que a pesquisa apresenta limitações. Uma delas é o número de empresas componentes da amostra, que impede a realização de outros procedimentos estatísticos e, principalmente, a generalização dos resultados. Para que fosse possível a generalização dos resultados, considerando-se a população de 134 empresas e intervalo de confiança de 95,00%, a pesquisa deveria ter coletado ao menos 100 respondentes. Porém, a quantidade coletada permitiu que fossem realizados os procedimentos metodológicos de maneira adequada.

Um segundo ponto de limitação da pesquisa é que os dados foram coletados a partir da percepção dos gestores. Pela complexidade e subjetividade de algumas

variáveis que envolviam sentimentos e crenças, nova aplicação do questionário diretamente aos colaboradores das organizações poderia gerar novos resultados. Além disso, o fato de nenhuma agência apresentar nível baixo de criatividade pode indicar que os gestores que participaram da pesquisa responderam ao questionário, mas sem se esquecer de cuidar da boa imagem de suas empresas perante o mercado.

Outra limitação da pesquisa foi o foco geográfico aplicado. Se a aplicação da pesquisa na cidade de Curitiba gerou um resultado referente a este mercado específico, uma possível abrangência deste escopo poderia trazer novas informações sobre as relações entre GC, criatividade, inovatividade e DI.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Entre as sugestões de pesquisas futuras, pode-se destacar a adoção de métodos mistos como forma de aprofundar as análises apresentadas. Assim, aplicando conjuntamente métodos quantitativos e qualitativos em um mesmo estudo, seria possível obter uma visão mais completa dos elementos estudados e suas relações. Entrevistas com os gestores, com os colaboradores e observação direta poderiam ser adotadas como ferramentas na verificação detalhada de ferramentas e práticas gerenciais adotadas nas organizações.

Conforme apresentado nas limitações da pesquisa, aplicar o questionário para outros colaboradores da empresa além dos gestores e ampliar o escopo territorial da pesquisa poderia gerar novas informações em relação aos resultados obtidos. Igualmente, para a generalização dos dados, aumentar o tamanho da amostra também poderia ser uma melhoria em pesquisas posteriores.

Como sugestões para otimização do questionário, cita-se a adoção de uma medição do resultado financeiro das empresas diferente da classificação utilizada pela ANVISA, pois esta não se mostrou adequada ao mercado publicitário. E em segundo lugar, é sugerida uma padronização na identificação das atividades desenvolvidas pelas empresas que não necessite passar pela distinção subjetiva do pesquisador.

Por fim, uma nova pesquisa poderia investigar sobre o que realmente é inovação disruptiva em uma agência de publicidade. Qual a frequência em que este

evento ocorre e quais os benefícios práticos que esta mudança radical propiciaria às organizações.

### 5.3 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa buscou contribuir para quatro grandes agentes envolvidos na mesma: (1) empresas de publicidade; (2) comunidade acadêmica; (3) autor e; (4) Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação.

Para as empresas do mercado publicitário, a pesquisa fornece relações e subsídios para reflexão acerca dos benefícios da GC, do cultivo da criatividade e do foco estratégico na inovação. Demonstra quais elementos são mais relevantes para se conseguir melhorias incrementais e radicais e quais elementos prejudicam esta tarefa. Para as empresas participantes da pesquisa, será disponibilizado um relatório individual que comparará seus resultados com os valores médios obtidos para a amostra. Este relatório poderá ser utilizado como ferramenta de *benchmarking* que guiará ações futuras da organização em relação aos assuntos abordados pela pesquisa.

A pesquisa buscou contribuir também para a comunidade acadêmica, criando uma nova relação entre elementos organizacionais já bastante estudados e explorados. Além disso, a pesquisa colabora para um nicho de pesquisa pouco explorado que é a GC vinculada ao mercado publicitário, conforme demonstrado na pesquisa bibliométrica do capítulo de justificativa (Ver a seção 1.3, p.23).

Para o autor, a pesquisa contribuiu no seu desenvolvimento profissional e pessoal. O autor pode perceber a relevância dos assuntos estudados para as organizações, especialmente para o mercado publicitário e poderá aplicá-los em projetos futuros. O trabalho também concedeu ao autor, a disciplina e sentimento de desafio necessário a todo pesquisador, proporcionando-lhe a oportunidade de interação, o compartilhamento de conhecimento e despertando o interesse para a ciência.

Para o Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia, a pesquisa contribui para o constante trabalho de compreensão de como as organizações se relacionam com o conhecimento, buscando identificar as melhores práticas organizacionais ligadas ao capital intelectual. A pesquisa também apresenta

resultados obtidos a partir de investigação sobre processos e políticas organizacionais relacionados à inovação.

Em um contexto onde a busca por sucesso acirra a competição entre as empresas, este trabalho ressalta a importância do indivíduo nas organizações. O comportamento coletivo, o compartilhamento, a interação, a confiança, a aprendizagem, e o encorajamento são premissas que valorizam tanto o ser humano, como o profissional deste segmento econômico. Todos os resultados reforçam que as organizações são formadas por indivíduos e que sem eles, não há criatividade, não há conhecimento e, conseqüente, não há inovação. Para as empresas de publicidade, assim como para qualquer organização, a inovação deve começar pelas pessoas.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Enquadramento de porte da empresa**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Setor+Regulado/Como+Fazer/Porte+de+Empresas/Enquadramento+de+Porte+da+Empresa>>. Acesso em: 5 ago. 2013.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008. 236 p.
- ALVARES, L.; BAPTISTA, S. G.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, v. 16, p. 235 – 252, 2010.
- AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, v. 5, n. 9, p. 1–15, 1996.
- AMABILE, T. M. et al. Assessing the Work Environment for Creativity. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154–1184, 1996.
- AMABILE, T. M. **How to kill creativity**. HarvardBusinessReview, 1998.
- AMARAL, H. G. Gerir a inovação ou a inovatividade. **Revista Faebusiness**, n. 7, 2003.
- ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 644–657, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16501**: Diretrizes para sistemas de gestão da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação (PD&I). Rio de Janeiro, 2011.
- BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. C. **What is knowledge management**. A Knowledge praxis, 1997.
- BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68–75, 2001.
- BRASIL. Assembleia Legislativa. **Projeto de Lei PL 1391/2011**, de 18 de maio de 2011 que dispõe sobre a regulamentação do exercício profissional de Designer, e dá providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=502823>> . Acesso em: 07 mai. 2013.
- BRASIL: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Manual de diagnóstico e elaboração de plano de Gestão do Conhecimento , baseado no Método de Avaliação do**

**Conhecimento Organizacional** (Organizational Knowledge Assessment Method – OKA), 2013.

BRATTSTRÖM, A.; LÖFSTEN, H.; RICHTNÉR, A. Creativity, trust and systematic processes in product development. **Research Policy**, v. 41, n. 4, p. 743–755, 2012.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 399

CANTNER, U.; JOEL, K.; SCHMIDT, T. The use of knowledge management by German innovators. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 187–203, 2009.

CARLSON, C. R.; WILMOT, W. W. **Innovation: The five disciplines for creating what customers want**. New York: Crown Business, 2006. 356 p.

CARVALHO, H. **Análise multivariada de dados qualitativos - Utilização da ACM com o SPSS**. Lisboa: Europress, 2008. 264 p.

CARVALHO, H. G. DE; REIS, D. R. DOS; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. 1. ed. Curitiba: Aymarã Educação, 2011. 136 p.

CARVALHO, M. M. DE. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.

CHESBROUGH, H. W. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. In: CHESBROUGH, H. W.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Eds.). **Open innovation: researching a new paradigm**. New York: Oxford University Press, 2006. 373 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO. **CENP - Conselho Executivo das Normas-Padrão**. Disponível em: <<http://www.cenp.com.br/>>. Acesso em: 4 jan. 2014.

DALKIR, K. **Knowledge Management in theory and practice**. Oxford: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007. 336 p.
- DRUCKER, P. F. **The age of social transformation**. Atlantic Monthly, v.278, n.5, p.53-80, 1994.
- EL-MURAD, J.; WEST, D. C. The definition and measurement of creativity : what do we know? **Journal of Advertising Research**, v. 2, n. 1, 2004.
- EWING, M. T.; WEST, D. C. Advertising knowledge management: strategies and implications. **International Journal of Advertising**, v. 19, n. 2, p. 225–243, maio. 2000.
- FÁVERO, L. P. L. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 672
- FAVRETTO, V. **Propaganda se prepara para alcançar R\$ 60 bi**. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1241575>>. Acesso em: 17 jul. 2013.
- FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2010.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 689
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of product innovation management**, v. 19, n. 2, p. 110–132, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 200 p.
- GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGAR, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, p. 185–214, 2001.
- GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2013.
- GUILFORD, J. P. Creativity. **American Psychologist**, v. 5, n. 9, p. 444–454, 1950.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.
- HENRY, N. L. Knowledge management: a new concern for public administration. **Public Administration Review**, v. 34, n. 3, p. 189–196, 1974.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial marketing management**, v. 33, n. 5, p. 429–438, 2004.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **The Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

IBM. **IBM SPSS software** IBM Corporation, 26 jul. 2013. Disponível em: <<http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>>. Acesso em: 7 ago. 2013.

IM, S.; WORKMAN, J. P. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. **Journal of marketing**, v. 68, n. 2, p. 114–132, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2009**. Rio de Janeiro, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Comissão Nacional de Classificação**. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 2 fev. 2014.

KLINE, S. J. **Innovation is not a linear process**. Research Management, v. 28, n. 4, p. 36–45, 1978.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 768 p.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65–90, 2006.

MATHISEN, G. E.; EINARSEN, S. A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. **Creativity Research Journal**, v. 16, n. 1, p. 119–140, 2004.

MCELROY, M. The knowledge life cycle. ICM Conference on KM, Miami: FL. **Anais...**1999.

MEYER, M.; ZACK, M. The design and implementation of information products. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 3, p. 43–59, 1996.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. *In*: TARAPANOFF, K. (Ed.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 344.

MYERS, J. L.; WELL, A. D. **Research design & statistical analysis**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2003. 736 p.

NASIEROWSKI, W.; ARCELUS, F. J. About Efficiency of Innovations: What Can be Learned from the Innovation Union Scoreboard Index. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 58, n. 0, p. 792–801, 12 out. 2012.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40–55, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A.; SIMS, M. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. **Technovation**, v. 26, n. 2, p. 251–261, 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Managing national innovation systems**. [s.l.] OECD Publishing, 1999. v. 26 118 p.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: OCDE/FINEP, 2005. 184 p.

QUANDT, C. O.; FERRARESI, A. A.; BEZERRA, C. A. 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

REIS, D. R. DOS. **Gestão da inovação tecnológica**. [s.l.] Manole, 2008.

REJEB, H. BEN et al. Measuring innovation best practices: improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects. **Technovation**, v. 28, n. 12, p. 838–854, dez. 2008.

ROSELLO, J.; TRAN, V. **Assessing the climate for creativity**: the example of a french high-tech organization. v. 4, n. 1, p. 581–596, 2012.

ROSENFELD, R.; SERVO, J. C. Facilitating innovation in large organizations. *In*: WEST, M. A.; FARR, J. L. (Eds.). **Innovation and Creativity at Work**: Psychological and Organizational Strategies. Chichester: Wiley-Blackwell, 1990. 349 p.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2006. 624 p.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge: Transaction Books, 1934. v. 55. 255 p.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SETHI, R.; SMITH, D. C.; PARK, C. W. Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 73–85, 2001.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. trad. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. v. 2. 448 p.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 139 p.

SINDICATO DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA DO PARANÁ. **Sinapro/PR - Sindicato das Agências de Propaganda do Paraná**. Disponível em: <<http://www.sinapropr.org.br/>>. Acesso em: 1 ago. 2013.

SINGH, A.; SOLTANI, E. Knowledge management practices in Indian information technology companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 2, p. 145–157, 2010.

SOHN, S. Y.; JUNG, C. S. Effect of Creativity on Innovation: Do Creativity Initiatives Have Significant Impact on Innovative Performance in Korean Firms? **Creativity Research Journal**, v. 22, n. 3, p. 320–328, 2010.

STAL, E. Inovação tecnológica, sistemas nacionais de inovação e estímulos governamentais à inovação. In: MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. (Eds.). **Inovação Organizacional e Tecnológica Organizado**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 328.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Ed.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 344.

STRAUHS, F. DO R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. p. 128

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **What is Knowledge Management?** 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

TAJEDDINI, K.; TRUEMAN, M.; LARSEN, G. Examining the effect of market orientation on innovativeness. **Journal of Marketing**, v. 22, n. 5, p. 529–551, 2006.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 320

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, K. (Ed.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: [s.n.]. 344 p.

TARSITANO, P. R. Publicidade brasileira: mudanças para continuar sendo forte. **Revista ALAIC**, n. 8-9, 2011.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000. 283 p.

TERRA, J. C. C. Reflexões sobre a evolução da Gestão do Conhecimento no Brasil. **Produto & Produção**, v. 8, n. 2, 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento no Brasil**: cenário atual e perspectivas futuras. 2006. Disponível em: <[http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000071v001Posicionando a GC no ambito estrategico.pdf](http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000071v001Posicionando%20a%20GC%20no%20ambito%20estrategico.pdf)>. Acesso em: 1 ago. 2013.

VIOTTI, E. B.; MACEDO, M. DE M. **Indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Brasil**. Campinas: Unicamp, 2003.

VON KROGH, G.; KAZUO, I.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento**: Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Continua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEST, M. A.; FARR, J. L. Innovation at work. In: WEST, M. A.; FARR, J. L. (Eds.). **Innovation and Creativity at Work**: Psychological and Organizational Strategies1. Chichester: Wiley-Blackwell, 1990. 349 p.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993. v. 1

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6–14, 1997.

YEUNG, A. C. L.; LAI, K.; YEE, R. W. Y. Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 11, p. 2459–2477, jun. 2007.

ZENITHOPTIMEDIA. **Executive summary**: advertising expenditure forecasts april 2013. Disponível em: <<http://www.zenithoptimedia.com/zenith/wp-content/uploads/2013/04/ZO-Adspend-Forecast-April-2013-executive-summary.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário aplicado



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação - PPGCGT

### Carta de apresentação

Prezado(a) senhor(a),

Meu nome é André José Ribeiro Guimarães e sou mestrando, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação (PPGCGTI) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), matriculado nesta instituição sob o número MER20120112.

Como parte de minhas atividades acadêmicas, estou desenvolvendo uma pesquisa, cujo objetivo é analisar as relações entre Gestão do conhecimento, criatividade, inovatividade e desempenho inovador das empresas de publicidade de Curitiba.

Esta pesquisa tem o apoio do Sindicato das Agências de Propaganda do Estado do Paraná (Sinapro/PR).

Para sua realização, necessito de vossa colaboração no sentido de responder ao questionário, que será disponibilizado via Web através de link gerado pela plataforma Qualtrics. Trata-se de um questionário com 30 perguntas que, em testes previamente realizados, levou em torno de 20 minutos para ser respondido. **TODOS OS DADOS INFORMADOS SERÃO MANTIDOS EM SIGILO.**

Como forma de retribuir o esforço dispendido em responder ao questionário, o(a) senhor(a) receberá, após a conclusão da coleta e da análise dos dados, um relatório sobre sua organização (no que diz respeito à Gestão do Conhecimento, Criatividade e Inovação) em relação à média de todas as empresas. Esta análise poderá ser utilizada como elemento de *benchmarking* pela sua organização.

Da mesma forma, o Sinapro/PR, como apoiador da pesquisa (no sentido de incentivar as respostas ao questionário), receberá a análise geral dos dados obtidos e poderá utilizá-la como ferramenta de apoio à Gestão do Conhecimento, à Criatividade e à Inovação nas empresas de publicidade e propaganda de Curitiba.

Atenciosamente, \_\_\_\_\_

André José Ribeiro Guimarães

CPF: 223.573.328-8 / Matrícula na UFPR: MER20120112

andrejose@ufpr.br

(41) 8418-5066

## Caracterização da organização

As perguntas abaixo correspondem à caracterização da sua organização.

Elas servirão para mensurar qual o perfil da empresa em relação aos conceitos principais da pesquisa: Gestão do conhecimento, Criatividade e Inovação.

### 1) Qual o ano de fundação da sua organização?

Responda apenas com números.

---

### 2) Qual o número total de colaboradores (celetistas, estagiários, terceirizados etc.) na organização em 2012?

Responda apenas com números.

---

### 3) Qual o número aproximado de clientes atendidos pela organização em 2012?

Responda apenas com números.

---

### 4) Qual a faixa da receita bruta da organização em 2012?

- Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
- Igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 e superior a R\$ 360.000,00
- Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 e superior a R\$ 3.600.000,00
- Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 e superior a R\$ 6.000.000,00
- Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 e superior a R\$ 20.000.000,00
- Superior a R\$ 50.000.000,00

### 5) Quais as principais atividades (serviços e produtos) que a organização oferece a seus clientes?

---

---

---

## Gestão do conhecimento

As perguntas a seguir se referem à infraestrutura e aos processos relacionados à Gestão do conhecimento na sua organização. Ou seja, como a sua organização trabalha com os ativos intangíveis nela inseridos.

Para cada afirmação abaixo, indique o seu grau de concordância numa escala de 0 a 10, onde “0” significa “Discordo totalmente” e “10” significa “Concordo totalmente”, deslizando (arrastando) o marcador pela régua.

**0 = DISCORDO TOTALMENTE**

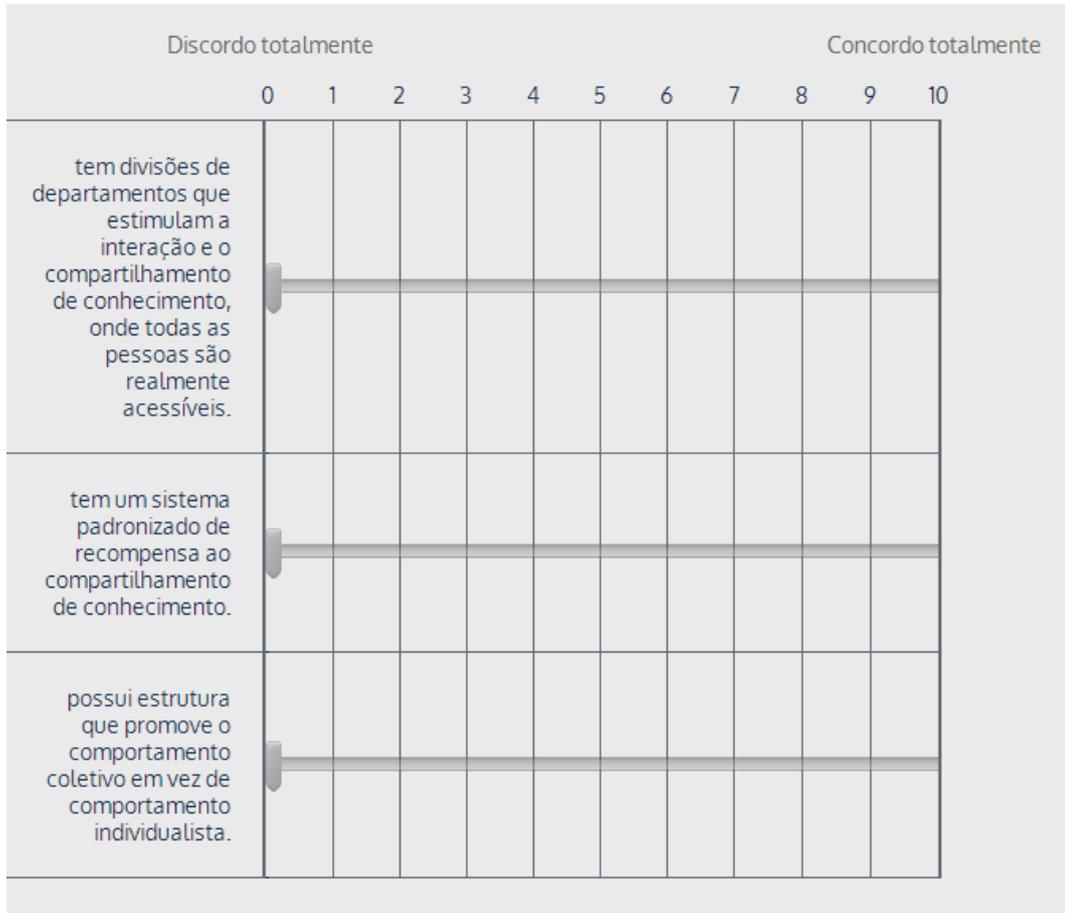
**10 = CONCORDO TOTALMENTE**

**IMPORTANTE:** para marcar o valor 0 (zero) é necessário pelo menos clicar sobre o marcador.

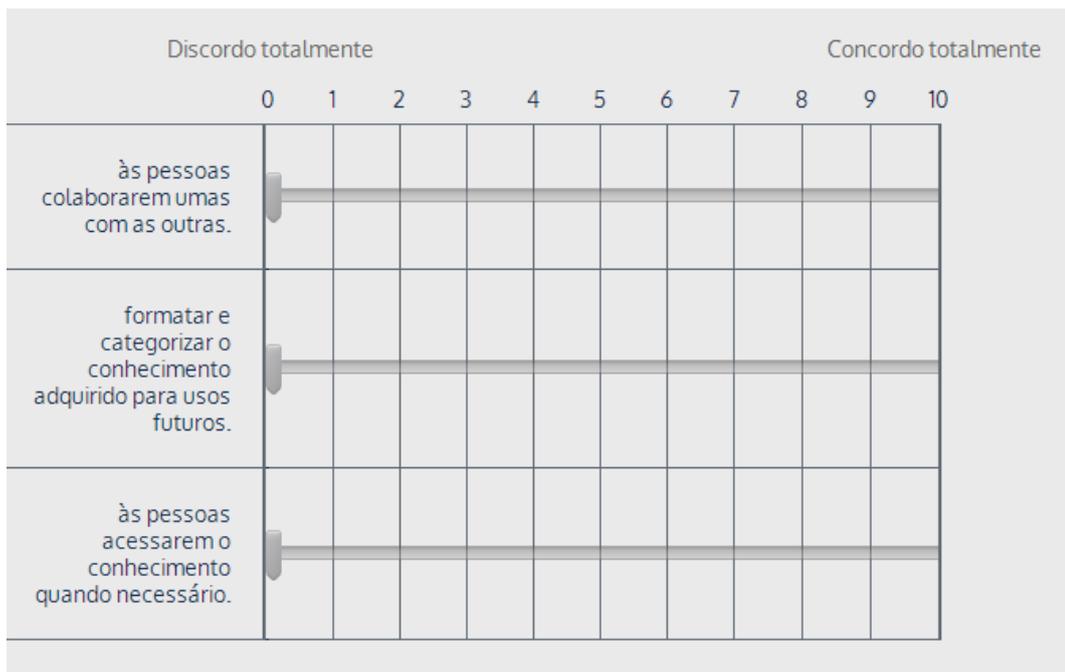
### 6) Na minha organização...

	Discordo totalmente						Concordo totalmente				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a visão geral da empresa está claramente comunicada.											
as pessoas são encorajadas a explorar e a experimentar.											
as pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário.											

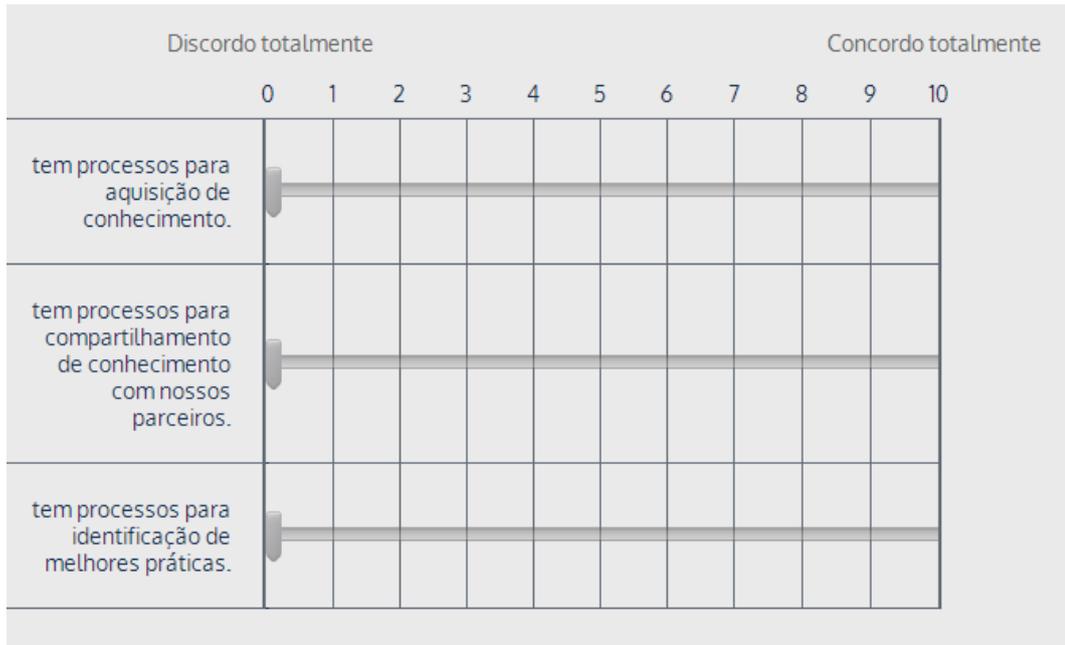
**7) Minha organização...**



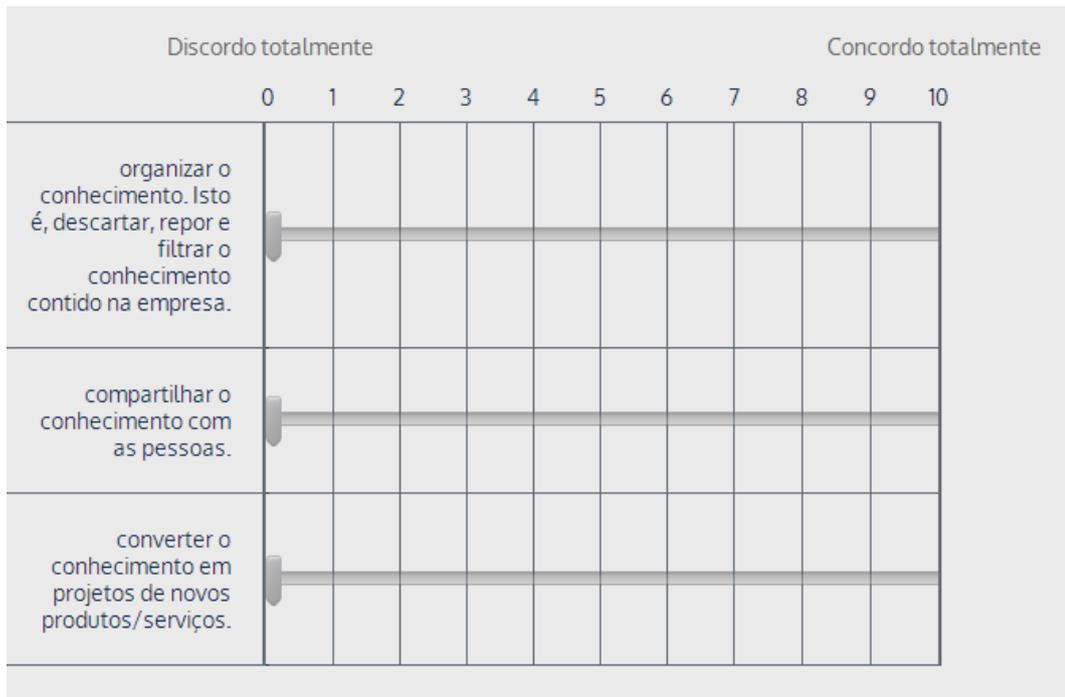
**8) Minha organização usa TECNOLOGIA que permite...**



**9) Minha organização...**



**10) Minha organização tem processos para...**





## Criatividade

As perguntas a seguir se referem ao ambiente criativo da sua organização.

Para cada afirmação abaixo, indique o seu grau de concordância numa escala de 0 a 10, onde “0” significa “Discordo totalmente” e “10” significa “Concordo totalmente”, deslizando (arrastando) o marcador pela régua.

**0 = DISCORDO TOTALMENTE**

**10 = CONCORDO TOTALMENTE**

IMPORTANTE: para marcar o valor 0 (zero) é necessário pelo menos clicar sobre o marcador.

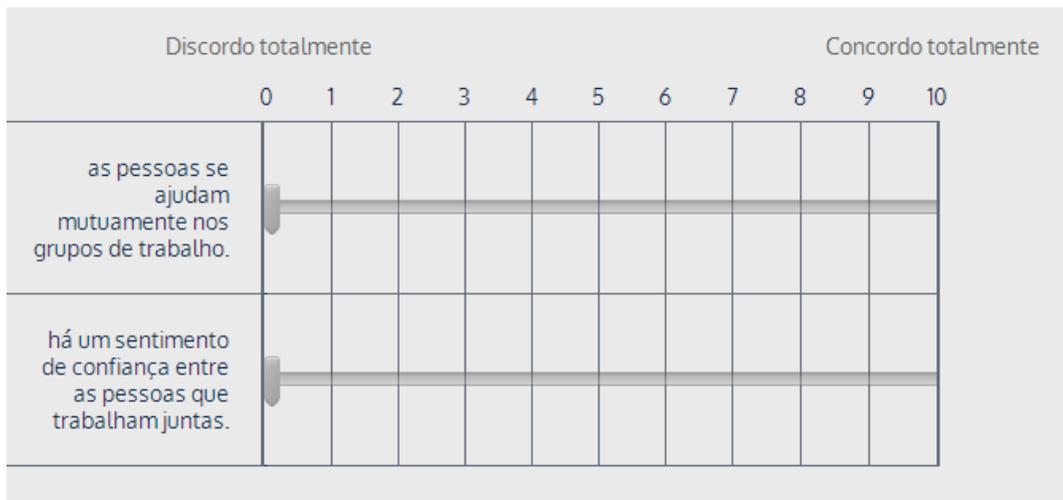
### 12) Na minha organização...

	Discordo totalmente					Concordo totalmente					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
novas ideias são encorajadas.											
as pessoas são reconhecidas pela criatividade.											
as pessoas são recompensadas pela criatividade.											

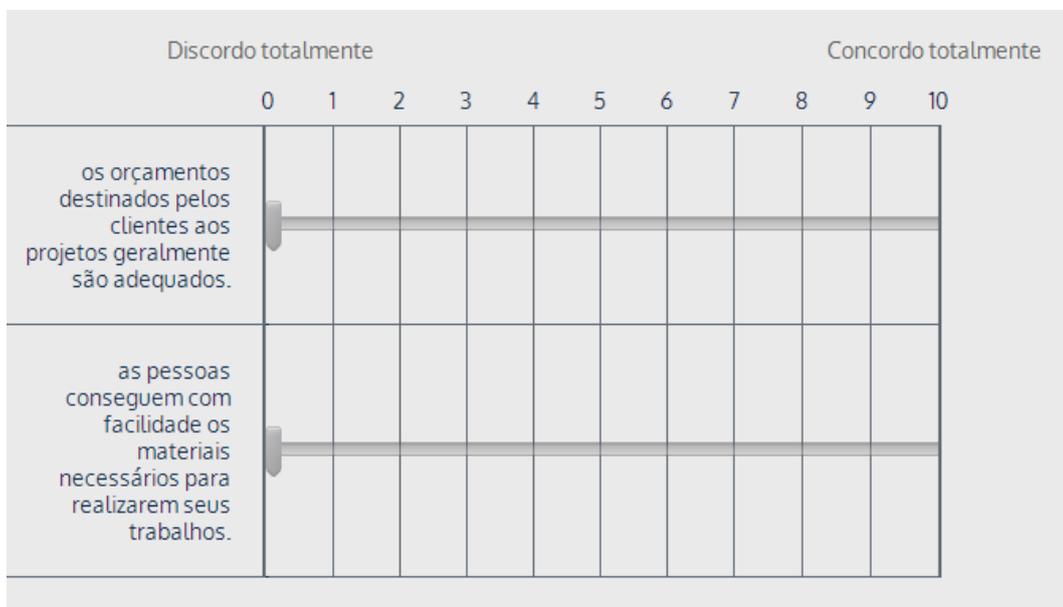
### 13) Na minha organização...

	Discordo totalmente					Concordo totalmente					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
os gestores comunicam claramente os objetivos aos membros da equipe.											
os gestores possuem boas habilidades interpessoais.											
os gestores apoiam as equipes de trabalho.											

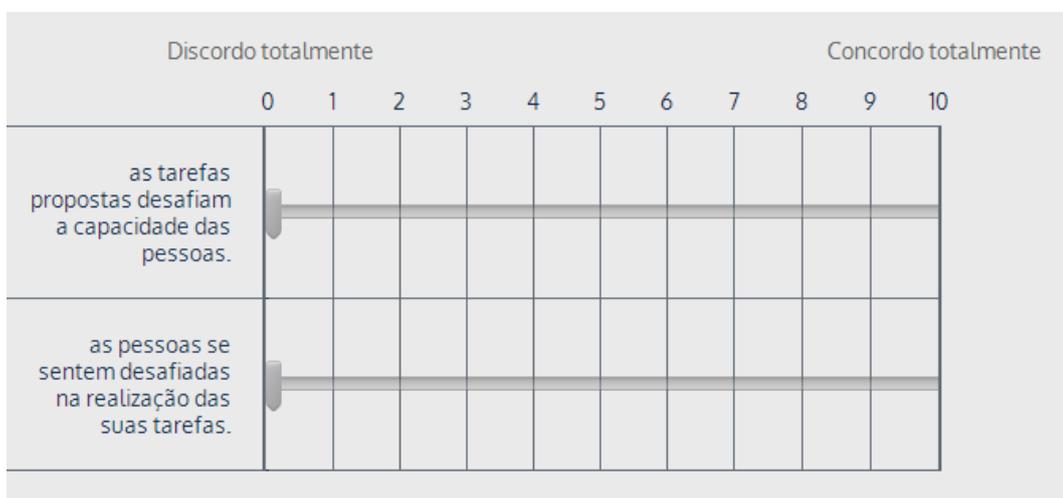
**14) Na minha organização...**



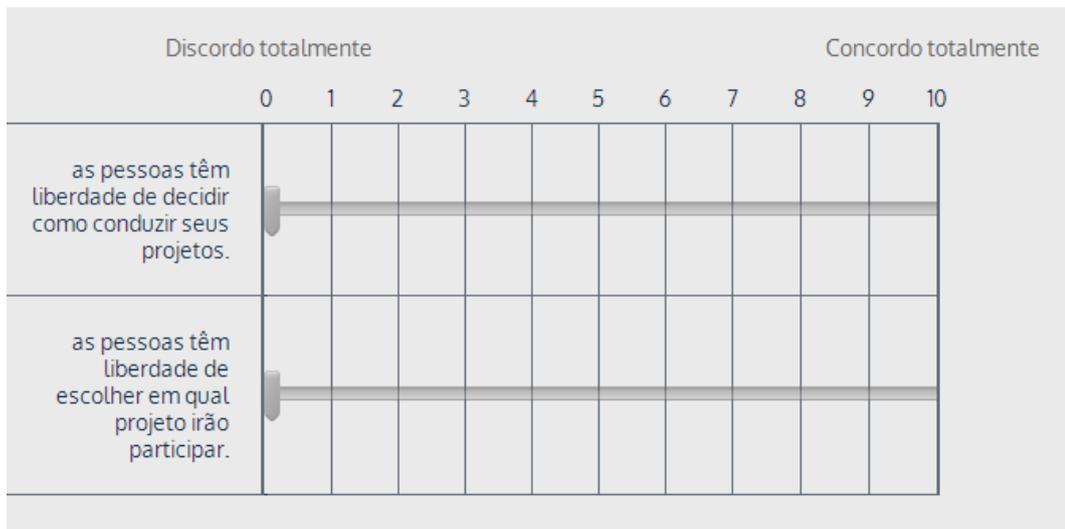
**15) Na minha organização...**



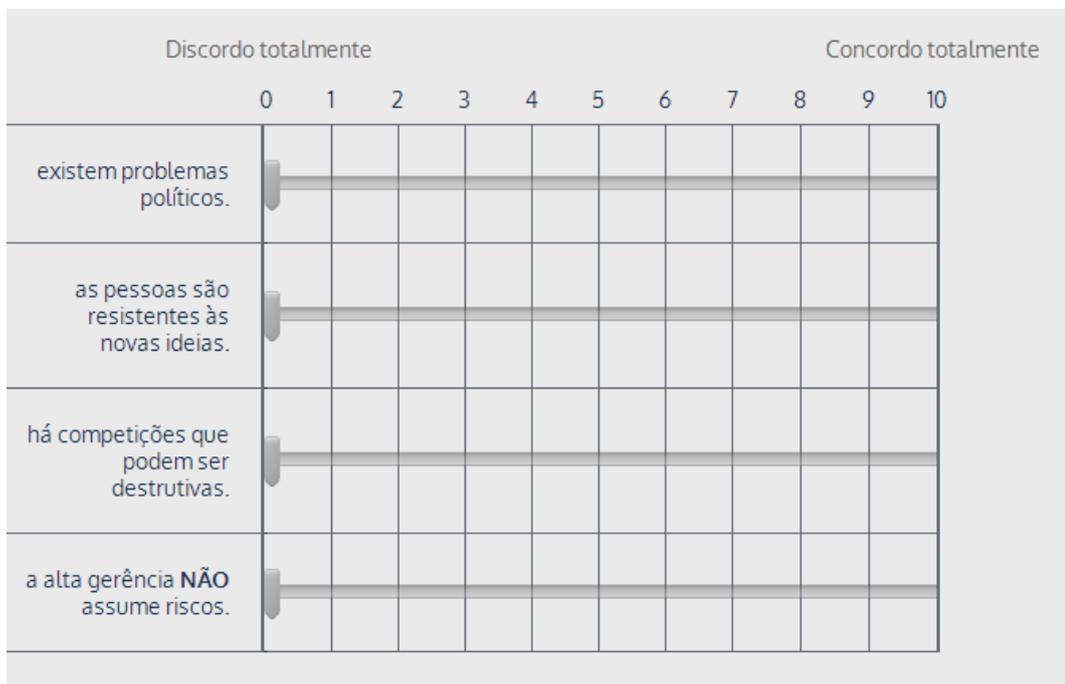
**16) Na minha organização...**



**17) Na minha organização...**



**18) Na minha organização...**





## Inovatividade

As perguntas a seguir se referem aos fatores que influenciam a inovação na sua organização.

Para cada afirmação abaixo, indique o seu grau de concordância numa escala de 0 a 10, onde “0” significa “Discordo totalmente” e “10” significa “Concordo totalmente”, deslizando (arrastando) o marcador pela régua.

**0 = DISCORDO TOTALMENTE**

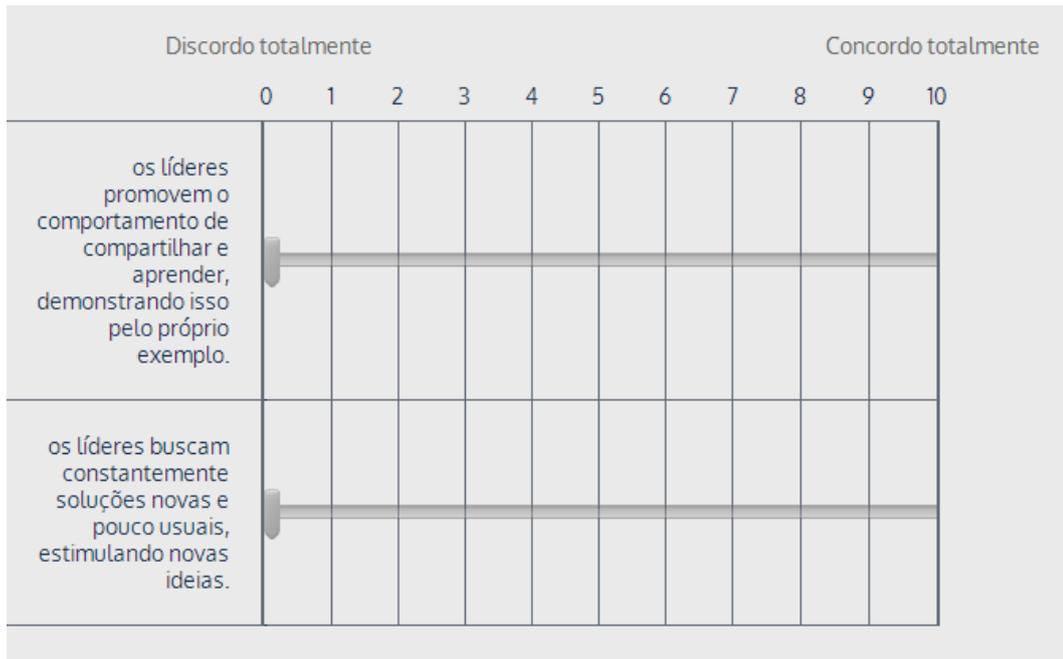
**10 = CONCORDO TOTALMENTE**

**IMPORTANTE:** para marcar o valor 0 (zero) é necessário pelo menos clicar sobre o marcador.

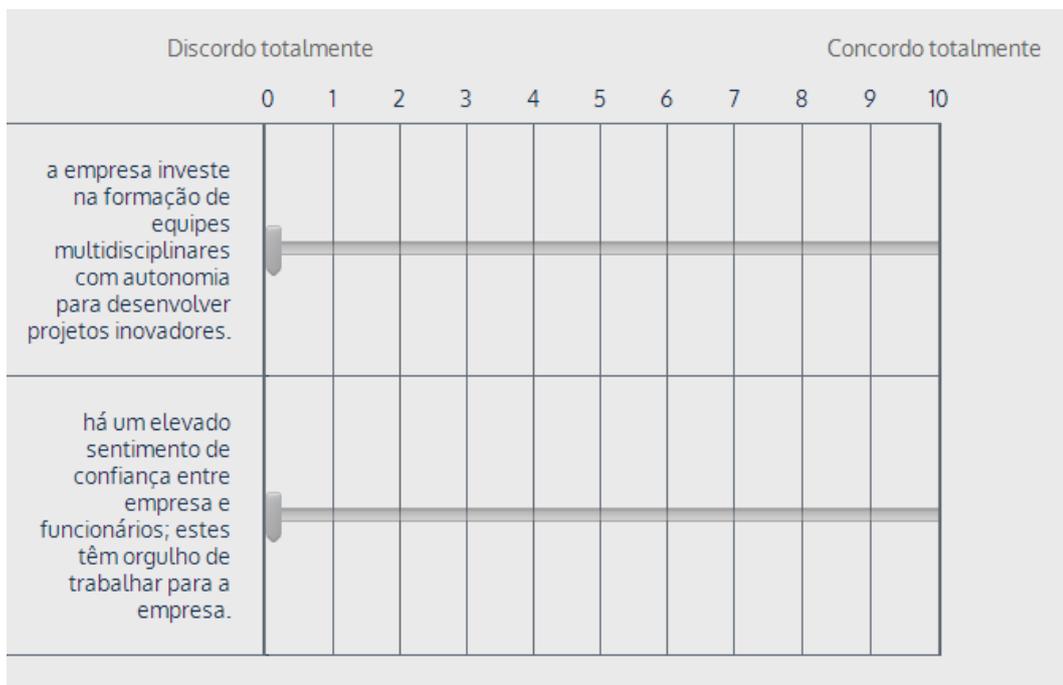
### 20) Na minha organização...

	Discordo totalmente					Concordo totalmente					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
os componentes estratégicos (declaração de missão, visão, valores, objetivos) priorizam a criatividade.											
a estratégia da agência é apoiada por mecanismos para monitoramento e avaliação do desempenho estratégico em geral.											

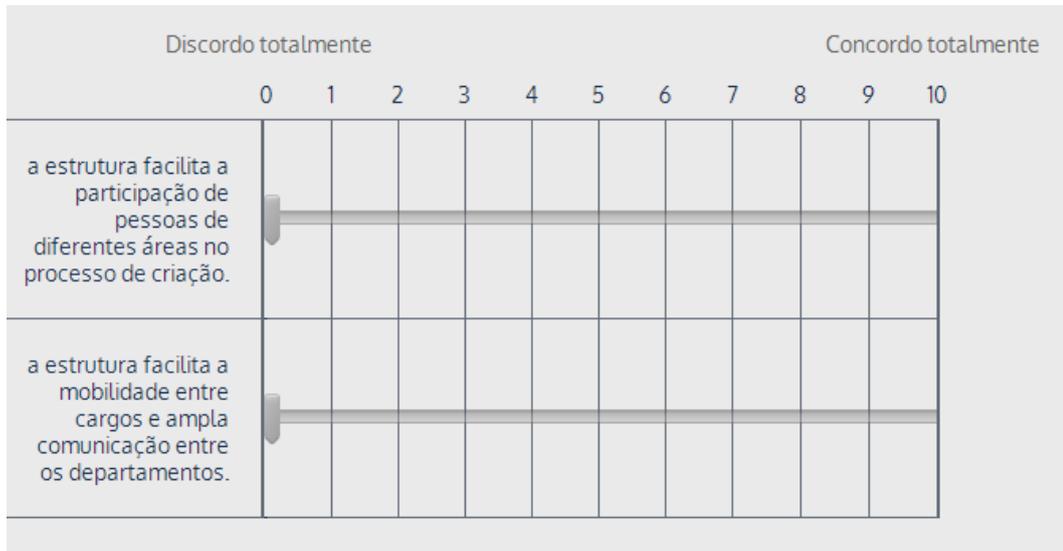
### 21) Na minha organização...



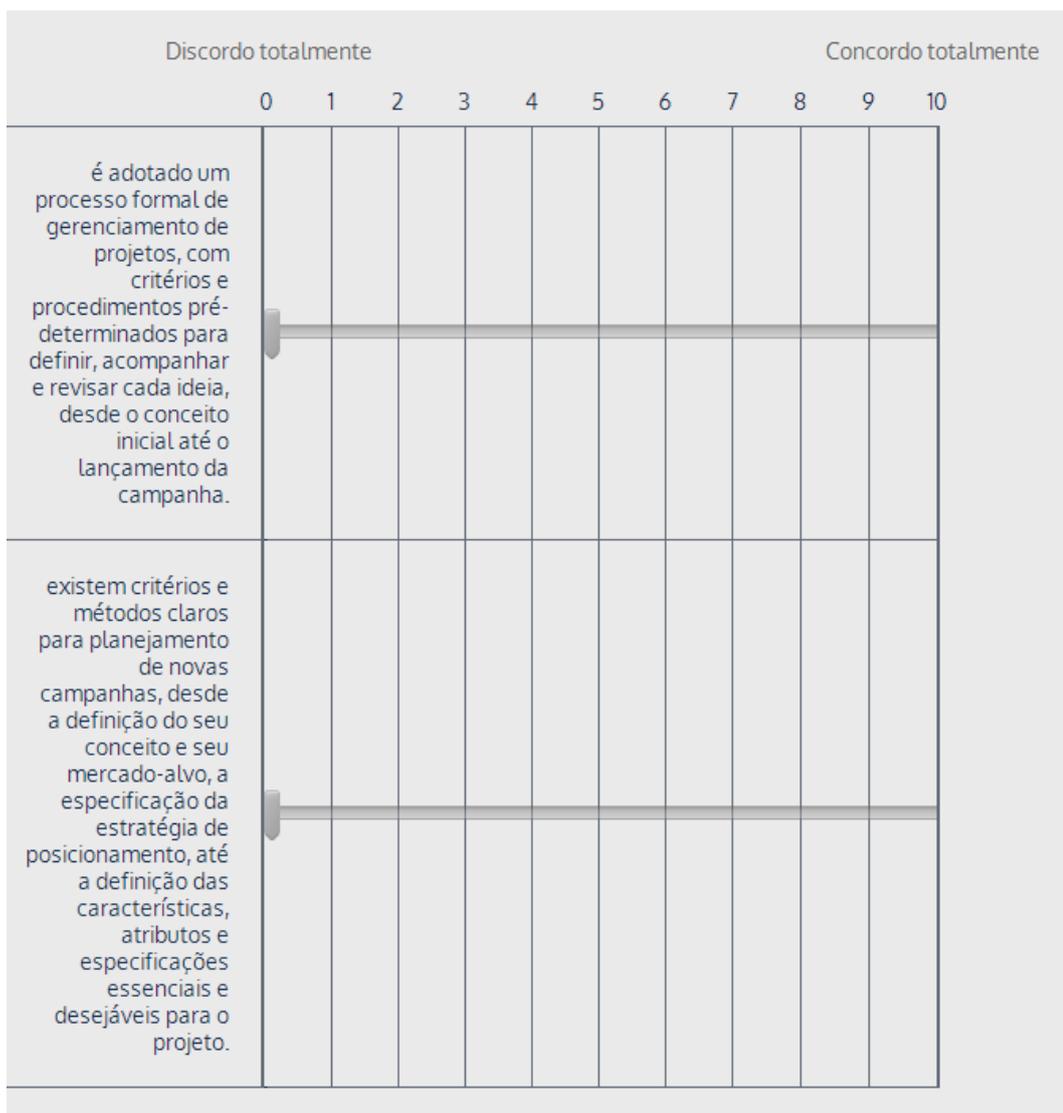
### 21) Na minha organização...



## 22) Na minha organização...



## 23) Na minha organização...







### 28) Na minha organização...

	Discordo totalmente					Concordo totalmente					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
existem mecanismos formais para se comparar com a concorrência, em termos de produtos, preços, qualidade etc.											
os resultados são medidos sob várias perspectivas (financeira, operacional, estratégica, de competências).											

### 29) Na minha organização...

	Discordo totalmente					Concordo totalmente					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
o desempenho é avaliado como uma atividade de aprendizagem, e não punitiva ou controladora.											
o aprendizado é promovido como uma responsabilidade integral e diária de todos.											



em nossa receita total, a participação de receitas advindas de novos serviços é maior em relação aos nossos concorrentes.																				
implementamos um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.																				
conquistamos melhorias significativas no processo de desenvolvimento de nossas campanhas.																				
nos últimos dois anos, conquistamos melhorias significativas (de qualquer natureza, como financeira, estratégica, desenvolvimento de competência etc).																				

## Identificação da empresa respondente

A pesquisa está sendo realizada com todas as empresas de publicidade situadas em Curitiba, vinculadas ou não ao Sindicato das Agências de Propaganda do Paraná. Para que os resultados sejam validados é muito importante que todas as agências respondam ao questionário. Os dados individuais fornecidos não serão expostos sob nenhuma circunstância. Por fim, a análise conjunta dos dados será disponibilizada aos respondentes que preencherem o campo '*E-mail* do respondente'. Agradecemos a colaboração.

### 21) *E-mail* do respondente

---

## APÊNDICE B – E-mail enviado para as empresas selecionadas



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
 Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da  
 Informação - PPGCGTI

Prezado(a) senhor(a),

Meu nome é André José Ribeiro Guimarães e sou mestrando, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação (PPGCGTI) da **Universidade Federal do Paraná (UFPR)**, matriculado nesta instituição sob o número **MER20120112**.

Como parte de minhas atividades acadêmicas, estou desenvolvendo uma pesquisa, cujo objetivo é mapear a **Gestão do Conhecimento**, a **Criatividade**, a **Inovatividade** e o **Desempenho Inovador** nas empresas de publicidade e propaganda da cidade de Curitiba-PR. Além disso, o trabalho busca identificar as relações entre estes três elementos nas empresas pesquisadas.

Esta pesquisa tem o apoio do **Sindicato das Agências de Propaganda do Estado do Paraná (Sinapro/PR)**.

### Como sua empresa pode ajudar?

Para sua realização, necessito de vossa colaboração no sentido de responder ao questionário, que está disponibilizado via Web por meio de link gerado pela plataforma Qualtrics. Trata-se de um questionário com 30 perguntas que, em testes previamente realizados, levou em torno de 20 minutos para ser respondido. **TODOS OS DADOS INFORMADOS SERÃO MANTIDOS EM SIGILO.**

[Responder ao questionário](#)

### O que sua empresa ganha?

Como forma de retribuir o esforço dispendido em responder ao questionário, o(a) senhor(a) receberá, após todas as demais empresas terem respondido, um relatório sobre sua organização (no que diz respeito à Gestão do Conhecimento, Criatividade, Inovatividade e Desempenho Inovador) em relação à média de todas as empresas. Esta análise poderá ser utilizada como elemento de **benchmarking** pela sua organização.

### O que o mercado ganha?

Da mesma forma que as organizações individuais, o Sinapro/PR, como apoiador da pesquisa (no sentido de incentivar às respostas ao questionário), receberá a análise geral dos dados obtidos e poderá utilizá-la como ferramenta nortear de novas ações sobre Gestão do Conhecimento, a Criatividade e a Inovação nas empresas de publicidade e propaganda da cidade de Curitiba-PR.

Quem apoia esta pesquisa?



Pronto para contribuir?

[Responder ao questionário](#)

**Obrigado pela ajuda!**

**André José Ribeiro Guimarães**

CPF: 223.573.328-8 / Matrícula na UFPR: MER20120112

andrejose@ufpr.br

(41) 8418-5066

### Apêndice C – Caracterização: Número de colaboradores

Número de Colaboradores	n	%
6	7	11,7
10	7	11,7
5	4	6,7
12	4	6,7
20	4	6,7
11	3	5,0
15	3	5,0
3	2	3,3
7	2	3,3
13	2	3,3
18	2	3,3
23	2	3,3
4	1	1,7
9	1	1,7
14	1	1,7
16	1	1,7
17	1	1,7
19	1	1,7
22	1	1,7
24	1	1,7
30	1	1,7
31	1	1,7
33	1	1,7
35	1	1,7
45	1	1,7
46	1	1,7
65	1	1,7
120	1	1,7
150	1	1,7
170	1	1,7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO: NÚMERO DE CLIENTES**

<b>Número de clientes</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
12	10	16,7
10	8	13,3
15	5	8,3
20	5	8,3
25	5	8,3
18	4	6,7
30	3	5,0
40	3	5,0
7	2	3,3
8	2	3,3
22	2	3,3
35	2	3,3
3	1	1,7
13	1	1,7
14	1	1,7
16	1	1,7
21	1	1,7
50	1	1,7
58	1	1,7
70	1	1,7
90	1	1,7
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

## APÊNDICE E – RESULTADO DAS QUESTÕES SOBRE GC

Variáveis	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
gcCulturaAjuda - As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário.	9,27	10,00	10,00	1,11	5,00	10,00
gcCulturaVisao - A visão geral da empresa está comunicada.	7,35	8,00	10,00	2,18	1,00	10,00
gcCulturaExperimentacao - As pessoas são encorajadas a experimentar.	8,43	9,00	10,00	1,57	3,40	10,00
gcEstruturalInteracao - Departamentos que estimulam o compartilhamento de conhecimento.	8,38	9,00	10,00	1,91	1,00	10,00
gcEstruturaRecompensa - Sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento.	4,87	5,00	5,00	3,10	0,00	10,00
gcEstruturaColetivo - Comportamento coletivo em vez de comportamento individualista.	8,18	9,00	10,00	1,84	3,00	10,00
gcTIOrganizacao - Tecnologia para formatar e categorizar o conhecimento.	7,37	8,00	10,00	2,52	0,00	10,00
gcTIColaboracao - Tecnologia que permite colaboração.	8,14	8,80	10,00	2,11	1,00	10,00
gcTIAcesso - Tecnologia que permite acesso ao conhecimento.	7,52	8,10	10,00	2,44	0,00	10,00
gcAquisicaoAquisicao - Processos para aquisição de conhecimento.	6,19	6,05	6,00	2,94	0,00	10,00
gcAquisicaoParceiros - Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros.	5,62	6,00	5,00 <sup>+</sup>	3,12	0,00	10,00
gcAquisicaoMelhoresPraticas - Processos para identificação de melhores práticas.	5,59	6,05	4,00	3,06	0,00	10,00
gcConversaoCompartilhamento - Processos para compartilhamento de conhecimento com pessoas.	6,59	7,00	10,00	2,88	0,00	10,00
gcConversaoNovosProdutos - Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços.	6,75	7,15	10,00	2,72	0,00	10,00
gcConversaoOrganizacao - Processos para organização do conhecimento.	6,13	6,55	4,00 <sup>+</sup>	2,78	0,00	10,00
gcAplicacaoExperiencias - Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências.	6,64	7,60	8,10	2,73	0,00	10,00
gcAplicacaoFontes - Fontes de conhecimento.	7,82	8,05	10,00	1,92	0,00	10,00
gcAplicacaoSolucao - Aplicação do conhecimento na solução de problemas.	7,88	8,10	8,10 <sup>+</sup>	1,83	0,00	10,00

## APÊNDICE F – RESULTADO DAS QUESTÕES SOBRE CRIATIVIDADE

Variáveis	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
crOrganizacionalNovasIdeias - Novas ideias são encorajadas.	8,83	9,10	10,00	1,30	4,90	10,00
crOrganizacionalReconhecimento - Pessoas são reconhecidas pela criatividade.	8,73	9,20	10,00	1,65	3,00	10,00
crOrganizacionalRecompensa - Pessoas são recompensadas pela criatividade.	6,97	8,00	10,00	2,99	0,00	10,00
crSupervisaoComunicacao - Gestores comunicam os objetivos aos membros da equipe.	7,72	8,10	10,00	1,99	1,80	10,00
crSupervisaoHabilidadesInterpessoais - Gestores possuem boas habilidades interpessoais.	7,93	8,10	10,00	2,20	0,30	10,00
crSupervisaoApoio - Gestores apoiam as equipes de trabalho.	8,41	9,00	10,00	1,81	0,30	10,00
crGrupoAjudaMutua - Pessoas se ajudam mutuamente.	8,09	8,30	10,00	1,67	3,00	10,00
crGrupoConfianca - Sentimento de confiança entre as pessoas.	8,31	9,00	10,00	1,68	3,00	10,00
crRecursosOrcamentos - Orçamentos destinados pelos clientes aos projetos são adequados.	7,50	8,10	10,00	2,26	0,00	10,00
crRecursosMateriais - Fácil acesso aos materiais necessários.	8,30	8,55	10,00	1,60	2,00	10,00
crDesafioTarefas - Tarefas propostas desafiam a capacidade.	7,78	8,00	10,00	1,62	4,00	10,00
crDesafioSentimento - Pessoas se sentem desafiadas.	7,81	8,10	10,00	1,99	0,90	10,00
crLiberdadeConducao - Pessoas têm liberdade na condução de seus projetos.	7,61	7,95	7,00 <sup>*</sup>	1,74	2,00	10,00
crLiberdadeEscolha - Pessoas têm liberdade de escolha de projetos.	4,55	5,00	5,00	2,81	0,00	10,00
crImpedimentoPolíticos - Existem problemas políticos.**	2,59	1,00	0,00	3,02	0,00	10,00
crImpedimentoResistencia - Pessoas são resistentes às novas ideias.**	3,48	2,90	0,00	3,05	0,00	9,10
crImpedimentoCompeticao - Competições destrutivas.**	1,92	0,90	0,00	2,44	0,00	8,90
crImpedimentoRisco - A gerência não assume riscos.**	2,14	0,90	0,00	2,67	0,00	10,00
crPressoesPrazos - Pressão em relação ao tempo**.	6,45	7,05	8,10	2,80	0,00	10,00
crPressoesExpectativas - Expectativas realistas.	7,48	8,00	8,00 <sup>*</sup>	2,12	0,00	10,00

\* Há mais de um valor para a moda. O menor valor é mostrado.

\*\* Variáveis com proporção inversa à Criatividade. Quanto maior o valor, maior o prejuízo à Criatividade.

## APÊNDICE G – RESULTADO DAS QUESTÕES SOBRE INOVATIVIDADE

Variáveis	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
inEstrategiaCriatividade - Componentes estratégicos priorizam a criatividade.	7,03	8,00	10,00	2,68	0,90	10,00
inEstrategiaMonitoramento - Mecanismos para avaliação do desempenho estratégico.	6,00	7,00	5,00*	3,00	0,00	10,00
inLiderancaCompartilhamento - Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender.	7,73	8,05	10,00	2,19	0,20	10,00
inLiderancaSolucoes - Líderes buscam soluções novas.	7,70	8,10	10,00	2,32	0,00	10,00
inCulturaEquipesMultidisciplinares - Equipes multidisciplinares.	6,62	7,10	7,10	2,80	0,00	10,00
inCulturaConfianca - Sentimento de confiança entre empresa e funcionários.	7,97	8,50	10,00	2,03	0,90	10,00
inEstruturaParticipacao - Pessoas de diferentes áreas no processo de criação.	7,92	8,10	10,00	1,84	1,00	10,00
inEstruturaMobilidade - Mobilidade entre cargos e comunicação entre os departamentos.	7,72	8,10	10,00	2,20	0,00	10,00
inProcessosGerenciamento - Processo formal de gerenciamento de projetos.	6,74	7,35	10,00	2,81	0,00	10,00
inProcessosPlanejamento - Métodos claros para planejamento de novas campanhas.	7,28	7,80	10,00	2,35	0,30	10,00
inPessoasRecrutamento - Recrutamento valoriza o comportamento inovador.	7,40	7,50	10,00	2,36	0,90	10,00
inPessoasRetencao - Estratégias para a retenção de talentos.	5,78	6,80	7,00	2,94	0,00	10,00
inRelacionamentosParcerias - Parcerias vinculadas aos objetivos estratégicos.	3,73	3,00	0,00	3,33	0,00	10,00
inRelacionamentosRedes - Importância das redes externas de contato.	6,31	6,20	10,00	2,76	0,00	10,00
inInfraDocumentacao - Documentação e organização de informações.	6,44	7,00	10,00	3,03	0,00	10,00
inInfraSI - Recursos de acesso e compartilhamento de informações.	6,56	7,00	10,00	2,68	0,00	10,00
inMensuracaoComparacao - Mecanismos formais de comparação com concorrência.	4,68	5,00	0,00	3,22	0,00	10,00
inMensuracaoResultados - Mensuração de resultados.	6,27	7,05	10,00	3,08	0,00	10,00
inAprendizagemDesempenho - Desempenho como atividade de aprendizagem.	7,53	8,00	10,00	2,10	0,00	10,00
inAprendizagemAprendizado - Aprendizado é responsabilidade integral diária.	7,51	8,00	10,00	2,39	0,00	10,00

\* Há mais de um valor para a moda. O menor valor é mostrado.

## APÊNDICE H – RESULTADO DAS QUESTÕES SOBRE DI

Variáveis	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
diCampanhasMercado - Mercado percebe campanhas como muito criativas.	7,13	8,00	8,00	2,38	1,00	10,00
diPrazos - Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor.	7,54	8,05	8,00	2,12	1,00	10,00
diCriatividade - Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes.	6,79	7,10	5,00	2,52	0,00	10,00
diMetodosProducao - Novos métodos de produção.	6,39	7,00	7,00	2,90	0,00	10,00
diReceitas - Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes.	5,26	6,00	6,00	2,79	0,00	10,00
diSugestoes - Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.	6,09	6,10	5,00	2,66	0,00	10,00
diMelhoriasDesenvolvimento - Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas.	6,98	7,20	7,00*	2,57	0,00	10,00
diMelhoriasOrganizacionais - Melhorias significativas organizacionais.	7,61	8,00	10,00	2,33	0,00	10,00

\* Há mais de um valor para a moda. O menor valor é mostrado.

### Apêndice I – Correlação: Caracterização

Caracterização		Ano de fundação	Número de colaboradores	Número de clientes	Receita bruta	Atividades
Ano de fundação	rho	1,000	-,169	-,097	-,085	-,129
	p-valor		,197	,462	,520	,327
	N	60	60	60	59	60
Número de colaboradores	rho	-,169	1,000	,031	<b>,587**</b>	<b>,343**</b>
	p-valor	,197		,815	,000	,007
	N	60	60	60	59	60
Número de clientes	rho	-,097	,031	1,000	,034	,034
	p-valor	,462	,815		,794	,794
	N	60	60	60	60	60
Receita bruta	rho	-,085	<b>,587**</b>	,142	1,000	,204
	p-valor	,520	,000	,282		,121
	N	59	59	59	59	59
Atividades	rho	-,129	<b>,343**</b>	,034	,204	1,000
	p-valor	,327	,007	,794	,121	
	N	60	60	60	59	60

rho: Coeficiente de Correlação

p-valor: (2 extremidades)

\*: A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* : A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Apêndice J – Correlação: Gestão do conhecimento

Gestão do conhecimento	As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário.		A visão geral da empresa está comunicada.		As pessoas são encorajadas a experimentar.		Departamentos que estimulam o compartilhamento de conhecimento.		Sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento.		Comportamento coletivo em vez de comportamento individualista.		Tecnologia para formatar e categorizar o conhecimento.		Tecnologia que permite colaboração.		Tecnologia que permite acesso ao conhecimento.		Processos para aquisição de conhecimento.		Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros.		Processos para identificação de melhores práticas.		Processos para compartilhamento de conhecimento com pessoas.		Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços.		Processos para organização do conhecimento.		Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências.		Fontes de conhecimento.		Aplicação do conhecimento na solução de problemas.			
	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor				
As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário.	1,000		<b>.528**</b>	,000	<b>.354**</b>	,005	<b>.336**</b>	,009	<b>.354**</b>	,005	<b>.394**</b>	,002	<b>.439**</b>	,000	<b>.458**</b>	,000	<b>.359**</b>	,005	<b>.452**</b>	,000	<b>.414**</b>	,001	<b>.428**</b>	,001	<b>.403**</b>	,001	<b>.305**</b>	,018	<b>.332**</b>	,010	<b>.283**</b>	,029	<b>.409**</b>	,001	<b>.265**</b>	,041		
A visão geral da empresa está comunicada.		1,000	<b>.537**</b>	,000	<b>.613**</b>	,000	<b>.440**</b>	,000	<b>.613**</b>	,000	<b>.404**</b>	,000	<b>.753**</b>	,000	<b>.577**</b>	,000	<b>.541**</b>	,000	<b>.553**</b>	,000	<b>.621**</b>	,000	<b>.684**</b>	,000	<b>.679**</b>	,000	<b>.646**</b>	,000	<b>.516**</b>	,000	<b>.606**</b>	,000	<b>.443**</b>	,000	<b>.493**</b>	,000		
As pessoas são encorajadas a experimentar.			1,000		<b>.382**</b>	,003	<b>.560**</b>	,000	<b>.382**</b>	,003	<b>.598**</b>	,000	<b>.460**</b>	,000	<b>.459**</b>	,000	<b>.362**</b>	,005	<b>.398**</b>	,002	<b>.425**</b>	,001	<b>.514**</b>	,000	<b>.555**</b>	,000	<b>.535**</b>	,000	<b>.367**</b>	,004	<b>.367**</b>	,004	<b>.507**</b>	,000	<b>.507**</b>	,000		
Departamentos que estimulam o compartilhamento de conhecimento.				1,000	<b>.481**</b>	,000	<b>.560**</b>	,000	<b>.481**</b>	,000	<b>.512**</b>	,000	<b>.460**</b>	,000	<b>.445**</b>	,000	<b>.457**</b>	,000	<b>.388**</b>	,002	<b>.431**</b>	,001	<b>.427**</b>	,001	<b>.481**</b>	,000	<b>.468**</b>	,000	<b>.399**</b>	,004	<b>.370**</b>	,004	<b>.370**</b>	,004	<b>.511**</b>	,000		
Sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento.					1,000		<b>.481**</b>	,000	<b>.481**</b>	,000	<b>.375**</b>	,003	<b>.689**</b>	,000	<b>.430**</b>	,001	<b>.571**</b>	,000	<b>.585**</b>	,000	<b>.585**</b>	,000	<b>.616**</b>	,000	<b>.577**</b>	,000	<b>.536**</b>	,000	<b>.606**</b>	,000	<b>.638**</b>	,000	<b>.344**</b>	,004	<b>.404**</b>	,000		
Comportamento coletivo em vez de comportamento individualista.						1,000	<b>.512**</b>	,000	<b>.375**</b>	,003	<b>.100</b>	,000	<b>.367**</b>	,004	<b>.380**</b>	,003	<b>.251</b>	,053	<b>.240</b>	,064	<b>.333**</b>	,009	<b>.445**</b>	,000	<b>.486**</b>	,000	<b>.465**</b>	,000	<b>.359**</b>	,005	<b>.388**</b>	,002	<b>.388**</b>	,002	<b>.493**</b>	,000		
Tecnologia para formatar e categorizar o conhecimento.							1,000		<b>.689**</b>	,000	<b>.367**</b>	,004	<b>.100</b>	,000	<b>.708**</b>	,000	<b>.773**</b>	,000	<b>.548**</b>	,000	<b>.620**</b>	,000	<b>.680**</b>	,000	<b>.698**</b>	,000	<b>.736**</b>	,000	<b>.670**</b>	,000	<b>.698**</b>	,000	<b>.474**</b>	,000	<b>.622**</b>	,000		
Tecnologia que permite colaboração.								1,000	<b>.708**</b>	,000	<b>.380**</b>	,003	<b>.100</b>	,000	<b>.457**</b>	,000	<b>.676**</b>	,000	<b>.457**</b>	,000	<b>.498**</b>	,000	<b>.538**</b>	,000	<b>.613**</b>	,000	<b>.594**</b>	,000	<b>.458**</b>	,000	<b>.514**</b>	,000	<b>.396**</b>	,002	<b>.454**</b>	,000		
Tecnologia que permite acesso ao conhecimento.									<b>.457**</b>	,000	<b>.380**</b>	,003	<b>.100</b>	,000	<b>.773**</b>	,000	<b>.676**</b>	,000	<b>.457**</b>	,000	<b>.498**</b>	,000	<b>.538**</b>	,000	<b>.613**</b>	,000	<b>.594**</b>	,000	<b>.458**</b>	,000	<b>.514**</b>	,000	<b>.396**</b>	,002	<b>.454**</b>	,000		
Processos para aquisição de conhecimento.									<b>.362**</b>	,005	<b>.457**</b>	,000	<b>.388**</b>	,000	<b>.457**</b>	,000	<b>.605**</b>	,000	<b>.605**</b>	,000	<b>.594**</b>	,000	<b>.605**</b>	,000	<b>.508**</b>	,000	<b>.584**</b>	,000	<b>.593**</b>	,000	<b>.559**</b>	,000	<b>.368**</b>	,004	<b>.551**</b>	,000		
Processos para aquisição de conhecimento.									<b>.398**</b>	,000	<b>.457**</b>	,000	<b>.388**</b>	,000	<b>.457**</b>	,000	<b>.605**</b>	,000	<b>.605**</b>	,000	<b>.594**</b>	,000	<b>.605**</b>	,000	<b>.508**</b>	,000	<b>.584**</b>	,000	<b>.593**</b>	,000	<b>.559**</b>	,000	<b>.368**</b>	,004	<b>.551**</b>	,000		
Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros.									<b>.425**</b>	,002	<b>.431**</b>	,001	<b>.565**</b>	,000	<b>.425**</b>	,002	<b>.431**</b>	,001	<b>.565**</b>	,000	<b>.425**</b>	,002	<b>.431**</b>	,001	<b>.565**</b>	,000	<b>.425**</b>	,000	<b>.431**</b>	,001	<b>.565**</b>	,000	<b>.425**</b>	,002	<b>.431**</b>	,001	<b>.565**</b>	,000
Processos para identificação de melhores práticas.									<b>.514**</b>	,001	<b>.427**</b>	,000	<b>.616**</b>	,000	<b>.427**</b>	,000	<b>.616**</b>	,000	<b>.427**</b>	,000	<b>.616**</b>	,000	<b>.427**</b>	,000	<b>.616**</b>	,000	<b>.427**</b>	,000	<b>.616**</b>	,000	<b>.427**</b>	,000	<b>.616**</b>	,000	<b>.427**</b>	,000	<b>.616**</b>	,000
Processos para compartilhamento de conhecimento com pessoas.									<b>.555**</b>	,000	<b>.481**</b>	,000	<b>.577**</b>	,000	<b>.555**</b>	,000	<b>.481**</b>	,000	<b>.577**</b>	,000	<b>.555**</b>	,000	<b>.481**</b>	,000	<b>.577**</b>	,000	<b>.555**</b>	,000	<b>.481**</b>	,000	<b>.577**</b>	,000	<b>.555**</b>	,000	<b>.481**</b>	,000	<b>.577**</b>	,000
Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços.									<b>.535**</b>	,000	<b>.468**</b>	,000	<b>.535**</b>	,000	<b>.468**</b>	,000	<b>.535**</b>	,000	<b>.468**</b>	,000	<b>.535**</b>	,000	<b>.468**</b>	,000	<b>.535**</b>	,000	<b>.468**</b>	,000	<b>.535**</b>	,000	<b>.468**</b>	,000	<b>.535**</b>	,000	<b>.468**</b>	,000	<b>.535**</b>	,000
Processos para organização do conhecimento.									<b>.367**</b>	,004	<b>.399**</b>	,000	<b>.367**</b>	,004	<b>.399**</b>	,000	<b>.367**</b>	,004	<b>.399**</b>	,000	<b>.367**</b>	,004	<b>.399**</b>	,000	<b>.367**</b>	,000	<b>.399**</b>	,000	<b>.367**</b>	,004	<b>.399**</b>	,000	<b>.367**</b>	,004	<b>.399**</b>	,000	<b>.367**</b>	,004
Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências.									<b>.537**</b>	,000	<b>.471**</b>	,000	<b>.636**</b>	,000	<b>.537**</b>	,000	<b>.471**</b>	,000	<b>.636**</b>	,000	<b>.537**</b>	,000	<b>.471**</b>	,000	<b>.636**</b>	,000	<b>.537**</b>	,000	<b>.471**</b>	,000	<b>.636**</b>	,000	<b>.537**</b>	,000	<b>.471**</b>	,000	<b>.636**</b>	,000
Fontes de conhecimento.									<b>.606**</b>	,000	<b>.443**</b>	,000	<b>.370**</b>	,000	<b>.370**</b>	,000	<b>.443**</b>	,000	<b>.606**</b>	,000	<b>.443**</b>	,000	<b>.370**</b>	,000	<b>.370**</b>	,000	<b>.443**</b>	,000	<b>.606**</b>	,000	<b>.443**</b>	,000	<b>.370**</b>	,000	<b>.370**</b>	,000	<b>.443**</b>	,000
Aplicação do conhecimento na solução de problemas.									<b>.493**</b>	,001	<b>.507**</b>	,000	<b>.404**</b>	,000	<b>.493**</b>	,001	<b>.507**</b>	,000	<b>.404**</b>	,000	<b>.493**</b>	,001	<b>.507**</b>	,000	<b>.404**</b>	,000	<b>.493**</b>	,001	<b>.507**</b>	,000	<b>.404**</b>	,000	<b>.493**</b>	,001	<b>.507**</b>	,000	<b>.404**</b>	,000

rho: Coeficiente de Correlação p-valor: (2 extremidades) \*\*: A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). \*\*\*: A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Apêndice K – Correlação: Criatividade

Criatividade		Novas ideias são encorajadas.	Pessoas são reconhecidas pela criatividade.	Pessoas são recompensadas pela criatividade.	Gestores comunicam os objetivos aos membros da equipe.	Gestores possuem boas habilidades interpessoais.	Gestores apoiam as equipes de trabalho.	Pessoas se ajudam mutuamente.	Sentimento de confiança entre as pessoas.	Orçamentos destinados pelos clientes aos projetos são adequados.	Fácil acesso aos materiais necessários.	Tarefas propostas desafiam a capacidade.	Pessoas se sentem desafiadas.	Pessoas têm liberdade na condução de seus projetos.	Pessoas têm liberdade de escolha de projetos.	"Existem problemas políticos.	Pessoas são resistentes às novas ideias.	Competições destrutivas.	A gestão não assume riscos.	Pressão em relação ao tempo.	Expectativas realistas.
rho	1,000	.655**	.535**	.499**	.390**	.496**	.439**	.397**	.367**	.491**	.342**	.481**	.275**	.083	-.107	-.191	-.171	-.070	.107	.480**	
p-valor		1,000	.000	.000	.002	.004	.000	.000	.002	.004	.000	.007	.000	.033	.527	.143	.191	.596	.416	.000	
rho	.655**	1,000	.660**	.711**	.618**	.735**	.568**	.598**	.414**	.452**	.382**	.482**	.207	.056	-.124	-.266	-.106	-.206	.112	.354**	
p-valor			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.003	.000	.112	.674	.346	.040	.419	.115	.395	.006	
rho	.535**	.660**	1,000	.660**	.593**	.609**	.569**	.594**	.418**	.418**	.610**	.626**	.413**	.165	.007	.137	-.056	-.147	.119	.454**	
p-valor			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.001	.207	.960	.297	.671	.263	.385	.000	
rho	.499**	.711**	.660**	1,000	.608**	.745**	.649**	.632**	.548**	.567**	.442**	.583**	.192	.202	.096	-.110	-.231	-.152	.031	.361**	
p-valor			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.123	.464	.076	.245	.815	.291	.005	
rho	.390**	.618**	.593**	.609**	1,000	.736**	.374**	.412**	.411**	.339**	.495**	.507**	.275**	.082	-.212	-.169	-.027	-.058	-.066	.250	
p-valor			.000	.000	.000	.000	.003	.001	.001	.008	.000	.000	.000	.034	.534	.104	.198	.838	.659	.054	
rho	.486**	.735**	.609**	.745**	.649**	1,000	.572**	.618**	.459**	.489**	.364**	.573**	.192	-.058	-.267	-.330	-.093	-.083	.019	.264	
p-valor			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.142	.660	.039	.010	.476	.530	.886	
rho	.439**	.568**	.569**	.649**	.649**	.572**	1,000	.869**	.435**	.483**	.305**	.530**	.241	-.032	-.136	-.268	-.303	-.118	.026	.425**	
p-valor			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.018	.000	.064	.807	.300	.039	.019	.367	.845	.001	
rho	.397**	.598**	.590**	.632**	.412**	.618**	.869**	1,000	.366**	.406**	.234	.458**	.024	.025	-.093	-.212	-.183	-.050	.029	.453**	
p-valor			.000	.000	.000	.001	.000	.000	.004	.004	.001	.072	.000	.847	.479	.104	.162	.704	.825	.000	
rho	.367**	.414**	.418**	.548**	.411**	.459**	.435**	.366**	1,000	.579**	.632**	.611**	.149	.133	.098	.013	.019	.119	.154	.273**	
p-valor			.001	.001	.000	.001	.004	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.255	.312	.457	.924	.888	.365	.035	
rho	.685**	.452**	.441**	.567**	.339**	.489**	.483**	.406**	.406**	1,000	.389**	.588**	.190	.034	-.217	-.127	-.176	-.071	.172	.431**	
p-valor			.000	.000	.008	.000	.000	.001	.000	.000	.002	.000	.000	.145	.797	.335	.180	.589	.189	.001	
rho	.342**	.382**	.610**	.442**	.495**	.364**	.305**	.305**	.234	.632**	.389**	1,000	.718**	.002	.003	.283	.337	.444	.817	.944	
p-valor			.000	.000	.000	.004	.018	.072	.000	.000	.002	.000	.000	.002	.003	.175	-.019	-.139	-.045	.002	
rho	.491**	.482**	.626**	.583**	.507**	.573**	.530**	.458**	.611**	.588**	.718**	1,000	.416**	.001	.175	-.019	-.090	-.045	.026	.470**	
p-valor			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.180	.886	.291	.494	.735	.844	.000	
rho	.275**	.207	.413**	.202	.275**	.192	.192	.241	.291**	.149	.190	.384**	.416**	1,000	.429**	.274**	.007	.237	.193	.158	
p-valor			.000	.001	.034	.142	.064	.024	.024	.255	.145	.002	.001	.000	.001	.034	.958	.066	.140	.227	
rho	.083	.056	.165	.096	.082	-.058	-.058	-.032	.025	.133	.034	.376**	.175	.000	.350**	.018	.279	.248	-.175	.105	
p-valor			.207	.464	.534	.660	.807	.847	.312	.787	.003	.000	.180	.001	.006	.888	.031	.056	.180	.423	
rho	-.107	-.124	.007	-.110	-.212	-.267**	-.136	-.083	.098	-.217	.141	-.019	.141	.034	.350**	1,000	.410**	.459**	.392**	.122	
p-valor			.960	.403	.104	.039	.300	.479	.457	.096	.283	.886	.034	.006	.001	.000	.000	.000	.002	.352	
rho	-.191	-.266**	-.137	-.231	-.169	-.330**	-.268**	-.212	.013	-.126	.126	.126	.139	.001	.410**	1,000	.547**	.506**	.345**	.120	
p-valor			.040	.297	.076	.186	.010	.039	.104	.924	.335	.337	.291	.958	.888	.001	.000	.000	.000	.360	
rho	-.171	-.106	-.056	-.152	-.027	-.093	-.303**	-.183	.019	-.176	.101	.090	.080	.237	.279**	.459**	.547**	1,000	.659**	.240	
p-valor			.419	.671	.245	.838	.478	.119	.162	.888	-.180	.444	.494	.068	.031	.000	.000	.000	.000	.077	
rho	-.070	-.206	-.147	-.031	-.083	-.083	-.118	-.050	.019	-.071	.031	-.045	.193	.248	.392**	.506**	.658**	1,000	.077	-.079	
p-valor			.115	.283	.815	.659	.530	.367	.704	.365	.589	.817	.735	.140	.056	.002	.000	.000	.557	.503	
rho	.107	.112	.119	.138	-.066	.019	.026	.029	.154	.172	.009	.026	.026	-.158	-.175	.177	.345**	1,000	.065	.266**	
p-valor			.395	.365	.291	.617	.886	.845	.825	.239	.189	.944	.844	.227	.180	.176	.007	.065	.557	.040	
rho	.480**	.354**	.454**	.361**	.250	.264	.425**	.453**	.273	.431**	.393**	.470**	.266	.105	.122	.120	-.116	-.088	.266**	1,000	
p-valor			.000	.000	.005	.054	.041	.001	.000	.035	.001	.002	.000	.040	.423	.352	.360	.379	.503	.040	

rho: Coeficiente de Correlação p-valor: (2 extremidades) \*\*: A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). \*\*\*: A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Apêndice L – Correlação: Inovatividade

Inovatividade	Componentes estratégicos priorizam a		Mecanismos para avaliação do desempenho		Líderes promovem o comportamento de		Líderes buscam soluções novas.		Equipes multidisciplinares.		Sentimento de confiança entre empresa e		Pessoas de diferentes áreas no processo de		Mobilidade entre cargos e comunicação entre		Processo formal de gerenciamento de		Métodos claros para planejamento de novas		Recrutamento valoriza o comportamento		Estratégias para a retenção de talentos.		Parcerias vinculadas aos objetivos		Importância das redes externas de contato.		Documentação e organização de informações.		Recursos de acesso e compartilhamento de		Mecanismos formais de comparação com		Mensuração de resultados.		Desempenho como atividade de		Aprendizado e responsabilidade integral diária.	
	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor	rho	p-valor
Componentes estratégicos priorizam a criatividade.	1,000		,331**	,010	,357**	,005	,275**	,033	,523**	,000	,491**	,000	,513**	,000	,444**	,000	,025	,286**	,027	,480**	,001	,280**	,000	,334**	,009	,341**	,006	,965	,026	,159	,002	,306**	,224	,389**	,002					
Mecanismos para avaliação do desempenho estratégico.	,331**	,010	1,000		,328**	,011	,477**	,000	,423**	,000	,321**	,000	,346**	,007	,320**	,000	,427**	,046**	,381**	,003	,300**	,010	,643**	,000	,290**	,024	,272**	,032	,550**	,000	,572**	,000	,369**	,004	,427**	,001				
Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender.	,357**	,005	,328**	,011	1,000		,654**	,000	,416**	,000	,554**	,000	,446**	,002	,409**	,000	,330	,435**	,420**	,412**	,001	,323**	,000	,401**	,020	,440**	,000	,334**	,009	,311**	,021	,297**	,016	,532**	,000					
Líderes buscam soluções novas.	,275**	,033	,477**	,000	,423**	,000	1,000		,380**	,003	,479**	,002	,385**	,002	,359**	,000	,206	,308**	,373**	,688**	,000	,524**	,008	,339**	,008	,375**	,010	,495**	,000	,406**	,001	,294**	,022	,474**	,000					
Equipes multidisciplinares.	,523**	,000	,423**	,000	,321**	,000	,346**	,007	1,000		,593**	,000	,423**	,001	,359**	,000	,048	,308**	,351**	,452**	,000	,546**	,000	,431**	,001	,401**	,005	,288**	,026	,190	,000	,505**	,145	,469**	,000					
Sentimento de confiança entre empresa e funcionários.	,491**	,000	,321**	,000	,328**	,011	,477**	,000	,593**	,000	1,000		,430**	,001	,386**	,000	,048	,321**	,562**	,467**	,000	,429**	,000	,472**	,000	,438**	,000	,267**	,039	,129	,000	,589**	,000	,690**	,000					
Pessoas de diferentes áreas no processo de criação.	,513**	,000	,346**	,002	,446**	,000	,446**	,000	,430**	,000	,430**	,000	1,000		,796**	,000	,116	,387**	,426**	,245	,372**	,000	,267**	,026	,206	,026	,289**	,115	,091	,000	,423**	,480	,413**	,001						
Mobilidade entre cargos e comunicação entre os departamentos.	,444**	,000	,320**	,013	,400**	,002	,276**	,033	,358**	,005	,386**	,002	,796**	,000	,055	,074	,237	,225	,265**	,074	,237	,230	,311**	,068	,078	,015	,127	,153	,199	,004	,368**	,350**	,006							
Processo formal de gerenciamento de projetos.	,025	,027	,427**	,001	,328**	,011	,477**	,000	,206	,048	,116	,065	,116	,065	1,000	,677	,000	,541**	,285**	,288**	,000	,595**	,000	,337**	,027	,455**	,008	,476**	,000	,406**	,227	,226	,082							
Métodos claros para planejamento de novas campanhas.	,286**	,027	,446**	,000	,435**	,001	,482**	,000	,308**	,017	,321**	,002	,387**	,002	,225	,085	,541**	1,000	,406**	,001	,334**	,009	,362**	,003	,379**	,029	,452**	,000	,490**	,000	,510**	,003	,375**	,000	,454**	,000				
Recrutamento valoriza o comportamento inovador.	,480**	,000	,381**	,003	,420**	,001	,373**	,003	,351**	,006	,562**	,001	,426**	,001	,255**	,049	,285**	1,000	,345**	,007	,418**	,000	,472**	,001	,535**	,013	,318**	,025	,290**	,053	,482**	,000	,570**	,000						
Estratégias para a retenção de talentos.	,280**	,030	,330**	,010	,412**	,001	,688**	,000	,452**	,000	,467**	,000	,059	,026	,074	,288**	,334**	1,000	,345**	,007	,274**	,034	,286**	,027	,342**	,006	,351**	,008	,398**	,002	,398**	,000	,463**	,000						
Parcerias vinculadas aos objetivos estratégicos.	,334**	,009	,643**	,000	,323**	,012	,524**	,000	,546**	,000	,429**	,000	,372**	,003	,257	,595**	,362**	,418**	,472**	,000	,472**	,000	1,000	,431**	,001	,388**	,013	,576**	,000	,420**	,433**	,480**	,000							
Importância das redes externas de contato.	,341**	,008	,290**	,024	,300**	,008	,339**	,008	,431**	,000	,472**	,000	,267**	,039	,230	,285**	,379**	,535**	,274**	,000	,431**	,000	,344**	,000	,392**	,002	,347**	,007	,233	,380**	,529**	,000	,338**	,000						
Documentação e organização de informações.	,006	,006	,272**	,035	,401**	,001	,375**	,001	,401**	,000	,438**	,015	,311**	,008	,311**	,029	,337**	,282**	,194	,286**	,027	,388**	,002	,344**	,007	1,000	,752**	,492**	,235	,354**	,442**	,000								
Recursos de acesso e compartilhamento de informações.	,084	,524	,278**	,032	,440**	,000	,332**	,010	,354**	,000	,445**	,025	,289**	,199	,199	,455**	,452**	,318**	,351**	,000	,318**	,006	,752**	,000	1,000	,351**	,000	,240	,398**	,485**	,000									
Mecanismos formais de comparação com concorrência.	,138	,293	,550**	,000	,334**	,008	,495**	,000	,288**	,026	,267**	,154	,187	,154	,187	,476**	,490**	,290**	,342**	,000	,576**	,000	,492**	,000	1,000	,351**	,000	,245	,338**	,000	,245	,338**	,000							
Mensuração de resultados.	,159	,224	,572**	,000	,311**	,016	,406**	,001	,190	,145	,406**	,091	,168	,129	,168	,406**	,510**	,251	,268**	,053	,420**	,000	,333	,073	1,000	,671**	,240	,184	,297**	,000	,159	,021								
Desempenho como atividade de aprendizagem.	,306**	,018	,389**	,004	,297**	,021	,294**	,000	,589**	,000	,423**	,001	,368**	,004	,082	,227	,375**	,482**	,398**	,000	,433**	,002	,354**	,003	1,000	,398**	,245	,184	,696**	,000										
Aprendizado e responsabilidade integral diária.	,389**	,002	,427**	,001	,532**	,000	,474**	,000	,469**	,000	,690**	,001	,413**	,001	,350**	,000	,226	,454**	,570**	,000	,483**	,000	,480**	,000	1,000	,495**	,338**	,297**	,000	,896**	,000									

rho: Coeficiente de Correlação p-valor: (2 extremidades) \*\*:A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). \*\*\*:A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Apêndice M – Correlação: Desempenho inovador

Desempenho inovador									
		Mercado percebe campanhas como muito criativas.	Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor.	Campanhas mais criativas em relação ao concorrentes.	Novos métodos de produção.	Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes.	Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.	Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas.	Melhorias significativas organizacionais.
Mercado percebe campanhas como muito criativas.	rho	1,000	<b>,371**</b>	<b>,685**</b>	<b>,377**</b>	<b>,411**</b>	<b>,568**</b>	<b>,523**</b>	<b>,261*</b>
	p-valor		,003	,000	,003	,001	,000	,000	,044
Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor.	rho	<b>,371**</b>	1,000	<b>,478**</b>	<b>,559**</b>	<b>,525**</b>	<b>,478**</b>	<b>,393**</b>	<b>,537**</b>
	p-valor	,003		,000	,000	,000	,000	,002	,000
Campanhas mais criativas em relação ao concorrentes.	rho	<b>,685**</b>	<b>,478**</b>	1,000	<b>,631**</b>	<b>,675**</b>	<b>,550**</b>	<b>,586**</b>	<b>,377**</b>
	p-valor	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,003
Novos métodos de produção.	rho	<b>,377**</b>	<b>,559**</b>	<b>,631**</b>	1,000	<b>,657**</b>	<b>,534**</b>	<b>,516**</b>	<b>,506**</b>
	p-valor	,003	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes.	rho	<b>,411**</b>	<b>,525**</b>	<b>,675**</b>	<b>,657**</b>	1,000	<b>,556**</b>	<b>,450**</b>	<b>,463**</b>
	p-valor	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.	rho	<b>,568**</b>	<b>,478**</b>	<b>,550**</b>	<b>,534**</b>	<b>,556**</b>	1,000	<b>,627**</b>	<b>,475**</b>
	p-valor	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas.	rho	<b>,523**</b>	<b>,393**</b>	<b>,586**</b>	<b>,516**</b>	<b>,450**</b>	<b>,627**</b>	1,000	<b>,532**</b>
	p-valor	,000	,002	,000	,000	,000	,000		,000
Melhorias significativas organizacionais.	rho	<b>,261*</b>	<b>,537**</b>	<b>,377**</b>	<b>,506**</b>	<b>,463**</b>	<b>,475**</b>	<b>,532**</b>	1,000
	p-valor	,044	,000	,003	,000	,000	,000	,000	

rho: Coeficiente de Correlação

p-valor: (2 extremidades)

\*: A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

\*\*: A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

## APÊNDICE N – CORRELAÇÃO: CARACTERIZAÇÃO E GC

Caracterização		Ano de fundação	Número de colaboradores	Número de clientes	Receita bruta***
As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário.	rho	,050	-,105	-,120	-,076
	p-valor	,703	,425	,361	,567
A visão geral da empresa está comunicada.	rho	-,150	,086	-,006	,038
	p-valor	,254	,511	,965	,774
As pessoas são encorajadas a experimentar.	rho	-,127	,017	-,030	-,130
	p-valor	,335	,896	,820	,326
Departamentos que estimulam o compartilhamento de conhecimento.	rho	-,098	-,098	-,102	-,052
	p-valor	,458	,458	,439	,693
Sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento.	rho	-,022	-,065	,052	-,062
	p-valor	,870	,621	,695	,639
Comportamento coletivo em vez de comportamento individualista.	rho	-,004	-,005	-,074	-,096
	p-valor	,973	,969	,575	,470
Tecnologia para formatar e categorizar o conhecimento.	rho	-,038	-,036	-,048	,051
	p-valor	,775	,786	,713	,704
Tecnologia que permite colaboração.	rho	-,062	-,080	-,126	,015
	p-valor	,639	,543	,338	,908
Tecnologia que permite acesso ao conhecimento.	rho	-,113	,039	-,022	,094
	p-valor	,390	,766	,865	,479
Processos para aquisição de conhecimento.	rho	-,131	,113	-,055	,173
	p-valor	,318	,389	,676	,189
Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros.	rho	-,103	,117	-,053	,180
	p-valor	,435	,374	,686	,173
Processos para identificação de melhores práticas.	rho	-,083	,103	-,013	,088
	p-valor	,530	,432	,922	,507
Processos para compartilhamento de conhecimento com pessoas.	rho	<b>-,265*</b>	,031	,049	,069
	p-valor	,041	,811	,712	,603
Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços.	rho	,002	,064	-,018	,013
	p-valor	,985	,625	,891	,921
Processos para organização do conhecimento.	rho	,011	,075	,028	,203
	p-valor	,936	,567	,830	,122
Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências.	rho	-,131	,087	,046	,034
	p-valor	,320	,509	,725	,796
Fontes de conhecimento.	rho	-,154	,171	-,035	-,064
	p-valor	,240	,192	,793	,632
Aplicação do conhecimento na solução de problemas.	rho	-,170	,090	-,090	-,068
	p-valor	,195	,496	,492	,607

rho: Coeficiente de Correlação

p-valor: (2 extremidades)

\*: A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

\*\*: A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

\*\*\*N = 59

## Apêndice O – Correlação: Caracterização e Criatividade

Caracterização \ Criatividade		rho	Ano de fundação	Número de colaboradores	Número de clientes	Receita bruta***
Novas ideias são encorajadas.	rho	-,152	,090	-,167	-,092	
	p-valor	,245	,495	,203	,488	
Pessoas são reconhecidas pela criatividade.	rho	-,117	,106	,035	,244	
	p-valor	,372	,422	,792	,063	
Pessoas são recompensadas pela criatividade.	rho	-,235	,044	-,029	-,010	
	p-valor	,070	,737	,828	,941	
Gestores comunicam os objetivos aos membros da equipe.	rho	-,067	,072	,030	,148	
	p-valor	,612	,586	,819	,264	
Gestores possuem boas habilidades interpessoais.	rho	-,237	,022	,044	,085	
	p-valor	,068	,865	,737	,522	
Gestores apoiam as equipes de trabalho.	rho	-,096	,157	-,021	,131	
	p-valor	,467	,231	,876	,323	
Pessoas se ajudam mutuamente.	rho	-,153	,138	,047	-,049	
	p-valor	,244	,291	,719	,715	
Sentimento de confiança entre as pessoas.	rho	-,120	,068	,033	,029	
	p-valor	,363	,605	,802	,829	
Orçamentos destinados pelos clientes aos projetos são adequados.	rho	,048	-,040	,102	-,087	
	p-valor	,717	,760	,439	,514	
Fácil acesso aos materiais necessários.	rho	-,127	,062	,012	-,054	
	p-valor	,333	,640	,929	,683	
Tarefas propostas desafiam a capacidade.	rho	-,061	-,001	-,021	-,003	
	p-valor	,645	,992	,874	,982	
Pessoas se sentem desafiadas.	rho	-,096	,077	-,043	-,107	
	p-valor	,464	,557	,742	,419	
Pessoas têm liberdade na condução de seus projetos.	rho	-,039	,168	,157	,118	
	p-valor	,766	,200	,231	,374	
Pessoas têm liberdade de escolha de projetos.	rho	-,104	,109	-,027	-,007	
	p-valor	,430	,406	,837	,961	
Existem problemas políticos.	rho	,123	-,122	,202	-,045	
	p-valor	,347	,351	,122	,733	
Pessoas são resistentes às novas ideias.	rho	-,073	-,183	,093	,057	
	p-valor	,581	,161	,479	,669	
Competições destrutivas.	rho	-,015	,011	,220	,246	
	p-valor	,911	,933	,091	,060	
A gerência não assume riscos.	rho	-,116	,135	,147	,032	
	p-valor	,377	,303	,263	,812	
Pressão em relação ao tempo.	rho	-,070	-,090	-,101	,084	
	p-valor	,594	,496	,443	,529	
Expectativas realistas.	rho	-,117	-,170	-,220	-,213	
	p-valor	,372	,194	,091	,106	

rho: Coeficiente de Correlação

p-valor: (2 extremidades)

\*\*\*N = 59

## APÊNDICE P – Correlação: Caracterização e Inovatividade

Caracterização		Ano de fundação	Número de colaboradores	Número de clientes	Receita bruta***
Componentes estratégicos priorizam a criatividade.	rho	-,038	,085	-,052	-,109
	p-valor	,774	,518	,693	,410
Mecanismos para avaliação do desempenho estratégico.	rho	,008	,243	-,106	,161
	p-valor	,951	,061	,419	,224
Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender.	rho	-,085	,070	-,027	,114
	p-valor	,519	,595	,839	,389
Líderes buscam soluções novas.	rho	-,130	,156	-,078	,190
	p-valor	,323	,233	,555	,149
Equipes multidisciplinares.	rho	,015	<b>,262*</b>	,077	<b>,323*</b>
	p-valor	,911	,043	,559	,012
Sentimento de confiança entre empresa e funcionários.	rho	-,198	,095	-,033	,163
	p-valor	,130	,471	,804	,218
Pessoas de diferentes áreas no processo de criação.	rho	-,150	,058	-,036	-,072
	p-valor	,253	,662	,783	,588
Mobilidade entre cargos e comunicação entre os departamentos.	rho	-,059	-,022	-,161	-,219
	p-valor	,655	,866	,219	,096
Processo formal de gerenciamento de projetos.	rho	,048	<b>,312*</b>	-,006	,235
	p-valor	,718	,015	,961	,073
Métodos claros para planejamento de novas campanhas.	rho	-,079	,176	-,051	,115
	p-valor	,550	,178	,701	,386
Recrutamento valoriza o comportamento inovador.	rho	-,060	,157	-,077	-,028
	p-valor	,651	,230	,557	,836
Estratégias para a retenção de talentos.	rho	-,189	,152	,097	<b>,313*</b>
	p-valor	,147	,245	,460	,016
Parcerias vinculadas aos objetivos estratégicos.	rho	-,052	<b>,336**</b>	,049	<b>,327*</b>
	p-valor	,694	,009	,709	,012
Importância das redes externas de contato.	rho	,068	,171	,135	,090
	p-valor	,604	,190	,305	,496
Documentação e organização de informações.	rho	-,068	<b>,302*</b>	,059	<b>,262*</b>
	p-valor	,607	,019	,656	,045
Recursos de acesso e compartilhamento de informações.	rho	-,033	,187	,040	,178
	p-valor	,802	,153	,764	,176
Mecanismos formais de comparação com concorrência.	rho	-,203	<b>,385**</b>	-,163	<b>,277*</b>
	p-valor	,119	,002	,214	,034
Mensuração de resultados.	rho	-,106	<b>,367**</b>	-,225	,245
	p-valor	,420	,004	,084	,061
Desempenho como atividade de aprendizagem.	rho	-,128	,078	-,035	,032
	p-valor	,330	,552	,790	,810
Aprendizado é responsabilidade integral diária.	rho	-,151	,098	-,044	-,027
	p-valor	,250	,458	,739	,840

rho: Coeficiente de Correlação

p-valor: (2 extremidades)

\*: A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

\*\*\*: A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

\*\*\*N = 59

### APÊNDICE Q – Correlação: Caracterização e DI

Caracterização		Ano de fundação	Número de colaboradores	Número de clientes	Receita bruta***
Inovatividade					
Mercado percebe campanhas como muito criativas.	rho	-,108	<b>,261*</b>	-,037	,140
	p-valor	,411	,044	,781	,291
Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor.	rho	,150	,062	-,038	-,102
	p-valor	,253	,639	,774	,441
Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes.	rho	,090	,241	,106	<b>,266*</b>
	p-valor	,495	,063	,420	,041
Novos métodos de produção.	rho	,029	,133	,047	,025
	p-valor	,828	,310	,724	,853
Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes.	rho	,133	,102	,043	,135
	p-valor	,310	,440	,742	,307
Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.	rho	,058	,147	,068	-,038
	p-valor	,658	,262	,608	,776
Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas.	rho	,002	,075	,009	-,003
	p-valor	,989	,569	,948	,980
Melhorias significativas organizacionais.	rho	,079	,107	-,066	-,027
	p-valor	,549	,415	,614	,837

rho: Coeficiente de Correlação

p-valor: (2 extremidades)

\*: A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

\*\*\*N = 59



## APÊNDICE S – Correlação: GC e Inovatividade

Gestão do conhecimento	Inovatividade																
	As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário.	A visão geral da empresa está comunicada.	As pessoas são encorajadas a experimentar.	Departamentos que estimulam o compartilhamento de conhecimento.	Sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento.	Comportamento coletivo em vez de comportamento individualista.	Tecnologia para formatar e categorizar o conhecimento.	Tecnologia que permite colaboração.	Tecnologia que permite acesso ao conhecimento.	Processos para aquisição de conhecimento.	Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros.	Processos para identificação de melhores práticas.	Processos para compartilhamento de conhecimento com pessoas.	Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços.	Processos para organização do conhecimento.	Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências.	Fontes de conhecimento.
Componentes estratégicos priorizam a criatividade.	rho	.231	.425	.372	.190	.527	.417	.411	.231	.324	.448	.443	.478	.316	.484	.229	.264
	p-valor	.076	.001	.003	.145	.000	.001	.001	.076	.012	.000	.000	.000	.014	.000	.000	.079
Mecanismos para avaliação do desempenho estratégico.	rho	.153	.368	.190	.221	.338	.253	.416	.306	.418	.404	.490	.545	.513	.403	.401	.395
	p-valor	.243	.004	.147	.089	.008	.051	.001	.017	.001	.001	.000	.000	.000	.001	.001	.002
Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender.	rho	.094	.393	.482	.389	.428	.447	.436	.389	.288	.356	.487	.464	.389	.486	.360	.386
	p-valor	.475	.002	.000	.002	.001	.000	.000	.002	.026	.005	.000	.000	.000	.000	.005	.002
Líderes buscam soluções novas.	rho	.028	.355	.327	.234	.362	.341	.423	.291	.175	.269	.503	.447	.338	.428	.298	.297
	p-valor	.830	.005	.011	.072	.004	.008	.001	.024	.181	.038	.000	.000	.000	.001	.021	.021
Equipes multidisciplinares.	rho	.249	.395	.375	.264	.506	.468	.456	.325	.364	.494	.516	.535	.430	.463	.440	.421
	p-valor	.058	.002	.003	.042	.000	.000	.000	.011	.004	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.001
Sentimento de confiança entre empresa e funcionários.	rho	.069	.371	.353	.443	.458	.454	.305	.205	.285	.356	.420	.394	.350	.410	.286	.307
	p-valor	.650	.004	.006	.000	.000	.000	.018	.116	.027	.005	.001	.002	.001	.006	.001	.027
Pessoas de diferentes áreas no processo de criação.	rho	.204	.235	.396	.453	.321	.591	.236	.186	.268	.226	.327	.326	.310	.268	.389	.396
	p-valor	.118	.071	.002	.000	.012	.000	.069	.156	.039	.083	.011	.011	.016	.002	.038	.002
Mobilidade entre cargos e comunicação entre os departamentos.	rho	.146	.330	.144	.153	.151	.096	.273	.312	.272	.341	.455	.422	.289	.280	.154	.152
	p-valor	.268	.010	.273	.244	.250	.468	.035	.015	.035	.008	.000	.001	.028	.011	.030	.239
Processo formal de gerenciamento de projetos.	rho	.180	.588	.267	.347	.350	.324	.496	.485	.374	.416	.568	.572	.394	.498	.423	.342
	p-valor	.169	.000	.040	.007	.006	.012	.000	.000	.003	.001	.000	.000	.000	.000	.002	.001
Métodos claros para planejamento de novas campanhas.	rho	.170	.361	.440	.309	.434	.378	.427	.454	.393	.429	.489	.491	.494	.622	.320	.345
	p-valor	.193	.005	.000	.016	.001	.003	.001	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.013	.007
Recrutamento valoriza o comportamento inovador.	rho	.011	.352	.219	.108	.353	.202	.473	.240	.241	.192	.389	.360	.385	.361	.217	.242
	p-valor	.932	.006	.093	.411	.006	.121	.000	.065	.063	.142	.002	.005	.002	.010	.002	.005
Estratégias para a retenção de talentos.	rho	.254	.467	.245	.196	.418	.186	.514	.323	.409	.570	.619	.573	.438	.512	.408	.331
	p-valor	.051	.000	.059	.133	.001	.154	.000	.012	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.010
Parcerias vinculadas aos objetivos estratégicos.	rho	.180	.279	.422	.242	.223	.290	.395	.479	.369	.335	.388	.421	.478	.346	.281	.241
	p-valor	.168	.031	.001	.062	.086	.025	.002	.000	.004	.009	.002	.001	.000	.000	.005	.030
Importância das redes externas de contato.	rho	.168	.186	.287	.317	.053	.226	.247	.173	.177	.188	.322	.246	.305	.306	.436	.438
	p-valor	.227	.154	.026	.014	.688	.083	.057	.187	.176	.151	.012	.058	.018	.017	.076	.000
Documentação e organização de informações.	rho	.147	.376	.380	.363	.162	.217	.336	.261	.257	.266	.445	.410	.447	.408	.401	.419
	p-valor	.262	.003	.003	.004	.218	.095	.009	.044	.047	.040	.000	.001	.000	.000	.002	.002
Recursos de acesso e compartilhamento de informações.	rho	.023	.266	.057	.174	.192	.179	.274	.134	.208	.303	.419	.355	.280	.284	.367	.372
	p-valor	.862	.040	.664	.163	.141	.172	.034	.308	.111	.019	.001	.005	.009	.028	.028	.004
Mensuração de resultados.	rho	.208	.377	.120	.318	.236	.271	.358	.367	.286	.336	.449	.477	.378	.436	.296	.343
	p-valor	.111	.003	.363	.131	.070	.036	.005	.004	.027	.009	.000	.000	.022	.007	.007	.003
Desempenho como atividade de aprendizagem.	rho	.361	.483	.500	.400	.447	.429	.485	.421	.481	.448	.609	.593	.513	.546	.416	.446
	p-valor	.005	.000	.000	.002	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001
Aprendizado e responsabilidade integral diária.	rho	.403	.618	.714	.598	.546	.522	.679	.608	.550	.469	.564	.671	.680	.539	.568	.605
	p-valor	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

rho: Coeficiente de Correlação p-valor: (Z extremidades) \*\*: A correlação é significativa no nível 0,05 (Z extremidades). \*\*\*: A correlação é significativa no nível 0,01 (Z extremidades).

## Apêndice T – Correlação: GC e DI

Gestão do conhecimento	Desempenho inovador		Correlações																
	rho	p-valor	As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário.	As pessoas são encorajadas a comunicar.	As pessoas são encorajadas a experimentar.	Departamentos que estimulam o compartilhamento de conhecimento.	Sistema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento.	Comportamento coletivo em vez de comportamento individualista.	Tecnologia para formatar e categorizar o conhecimento.	Tecnologia que permite colaboração.	Tecnologia que permite acesso ao conhecimento.	Processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros.	Processos para identificação de melhores práticas.	Processos para compartilhamento de conhecimento com pessoas.	Processos para conversão do conhecimento em novos produtos/serviços.	Processos para organização do conhecimento.	Processos para aplicação do conhecimento a partir de experiências.	Fontes de conhecimento.	Aplicação do conhecimento na solução de problemas.
Mercado percebe campanhas como muito criativas.	rho	.152	.385**	.342**	.194	.318	.465**	.490**	.500	.405*	.347**	.345**	.408	.253	.368**	.004			
	p-valor	.245	.002	.007	.019	.000	.000	.000	.000	.001	.007	.007	.001	.052	.004				
Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor.	rho	.236	.287	.355**	.141	.290	.358**	.438**	.347	.336	.381	.330	.343	.430	.477**	.000			
	p-valor	.070	.026	.005	.035	.000	.000	.000	.007	.009	.003	.010	.007	.001	.000				
Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes.	rho	.101	.263	.372**	.159	.597**	.445**	.431**	.403	.329	.306	.435**	.372	.243	.260	.045			
	p-valor	.445	.042	.003	.225	.000	.000	.001	.001	.010	.018	.001	.003	.061	.045				
Novos métodos de produção.	rho	.233	.351**	.412**	.189	.471**	.283*	.354**	.327	.382**	.227	.476	.317	.420**	.359	.005			
	p-valor	.074	.006	.001	.149	.000	.029	.006	.011	.003	.082	.000	.014	.001	.005				
Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes.	rho	.064	.258	.362**	.152	.430	.381**	.501	.469	.335*	.295	.569	.306	.221	.250	.054			
	p-valor	.626	.047	.005	.248	.001	.003	.000	.000	.008	.022	.000	.017	.090	.054				
Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.	rho	.139	.523	.475**	.280	.529	.399	.596**	.572	.530	.479	.484	.546	.417	.454	.000			
	p-valor	.288	.000	.000	.030	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000				
Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas.	rho	.228	.519	.523**	.343	.576**	.414**	.412	.423	.420	.428	.513**	.550	.290	.376	.003			
	p-valor	.079	.000	.000	.007	.000	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.000	.024	.003				
Melhorias significativas organizacionais.	rho	.254	.338	.322**	.214	.397**	.348**	.377**	.347	.298	.297	.463**	.386	.356**	.358	.005			
	p-valor	.050	.008	.012	.101	.002	.006	.000	.007	.021	.021	.000	.002	.005	.005				

rho: Coeficiente de Correlação      \*: A correlação é significativa no nível 0,05 (Z extremidades)      \*\*: A correlação é significativa no nível 0,01 (Z extremidades).

## APÊNDICE U – Correlação: criatividade e inovatividade

Criatividade	Inovatividade		Correlações																			
	rho	p-valor	Novas ideias são encorajadas.	Pessoas são reconhecidas pela criatividade.	Pessoas são recompensadas pela criatividade	Gestores comunicam os objetivos aos membros de equipe.	Gestores possuem boas habilidades interpessoais	Gestores apoiam as equipes de trabalho.	Pessoas se ajudam mutuamente.	Sentimento de confiança entre as pessoas.	Organismos destinam recursos aos projetos adequados.	Fácil acesso aos materiais necessários.	Tarefas propostas desafiam a capacidade.	Pessoas se sentem desafiadas.	Pessoas têm liberdade na condução de seus projetos.	Pessoas têm liberdade de escolha de projetos.	Existem problemas políticos.	Pessoas são resistentes às novas ideias.	Competições destrutivas.	A gestão não assume riscos.	Pressão em relação ao tempo.	Expectativas realistas.
Componentes estratégicos priorizam a criatividade.	0,363	0,004	0,416	0,000	0,492	0,460	0,350	0,459	0,361	0,420	0,344	0,294	0,302	0,519	0,181	0,088	0,129	-0,091	-0,004	0,17	-0,176	0,471
Mecanismos para avaliação do desempenho estratégico.	0,225	0,183	0,176	0,163	0,273	0,287	0,200	0,187	0,343	0,172	0,039	0,172	0,067	0,323	0,004	0,505	0,326	0,491	0,974	0,898	-0,177	0,000
Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender.	0,522	0,000	0,571	0,000	0,391	0,571	0,504	0,518	0,476	0,419	0,275	0,562	0,288	0,402	0,042	-0,021	-0,201	-0,171	-0,209	-0,889	0,184	0,400
Líderes buscam soluções novas.	0,494	0,000	0,472	0,000	0,366	0,376	0,446	0,444	0,395	0,352	0,347	0,465	0,403	0,422	0,196	0,177	-0,031	0,013	0,014	-0,101	0,281	0,299
Equipes multidisciplinares.	0,310	0,016	0,449	0,000	0,389	0,443	0,402	0,530	0,406	0,493	0,219	0,236	0,228	0,382	0,306	0,106	0,098	-0,169	0,035	0,076	-0,126	0,174
Sentimento de confiança entre em presa e funcionários.	0,567	0,000	0,699	0,000	0,449	0,550	0,528	0,601	0,449	0,522	0,338	0,443	0,370	0,560	0,237	0,111	-0,151	-0,208	-0,112	-0,062	0,388	0,183
Pessoas de diferentes áreas no processo de criação.	0,419	0,001	0,308	0,024	0,273	0,313	0,254	0,296	0,346	0,301	0,315	0,435	0,234	0,331	0,066	-0,068	0,037	-0,172	-0,108	-0,085	0,145	0,366
Mobilidade entre cargos e comunicação entre os departamentos.	0,523	0,000	0,295	0,021	0,297	0,314	0,237	0,335	0,235	0,229	0,266	0,429	0,211	0,320	0,105	0,051	0,061	-0,126	-0,115	0,035	0,388	0,004
Processo formal de gerenciamento de projetos.	0,160	0,044	0,049	0,126	0,062	0,159	0,103	0,202	0,175	0,098	-0,022	0,153	-0,043	0,031	0,027	0,074	0,001	-0,188	0,328	0,381	-0,792	0,002
Métodos claros para planejamento de novos cam-pa-nhas.	0,371	0,004	0,299	0,020	0,290	0,456	0,373	0,423	0,368	0,228	0,376	0,458	0,376	0,454	-0,056	-0,101	-0,147	-0,190	-0,142	-0,117	0,131	0,133
Recrutamento valoriza o comportamento inovador.	0,599	0,000	0,476	0,000	0,414	0,342	0,274	0,393	0,350	0,368	0,375	0,535	0,383	0,491	0,124	-0,063	-0,126	-0,037	-0,151	-0,103	0,177	0,290
Estratégias para a retenção de talentos.	0,325	0,011	0,404	0,052	0,307	0,293	0,105	0,304	0,335	0,400	0,239	0,413	0,245	0,403	0,160	0,239	0,004	0,217	0,198	0,193	0,278	0,252
Parcerias vinculadas aos objetivos estratégicos.	0,273	0,035	0,375	0,028	0,287	0,309	0,394	0,465	0,200	0,240	0,344	0,288	0,365	0,384	0,222	0,066	0,074	0,097	0,127	0,140	0,032	0,052
Importância das redes externas de contato.	0,452	0,001	0,411	0,007	0,307	0,293	0,105	0,304	0,335	0,400	0,239	0,413	0,245	0,403	0,160	0,239	0,004	0,217	0,198	0,193	0,278	0,252
Documentação e organização de informações.	0,378	0,003	0,416	0,000	0,348	0,404	0,255	0,344	0,274	0,247	0,230	0,231	0,447	0,273	0,261	0,101	0,094	-0,188	-0,077	-0,057	0,037	0,197
Recursos de acesso e com partilha-mento de informações.	0,288	0,026	0,187	0,623	0,065	0,275	0,113	0,211	0,260	0,243	0,260	0,451	0,195	0,269	-0,046	0,088	-0,132	0,007	-0,205	-0,072	0,040	0,157
Mecanismos formais de comparação com concorrência.	0,288	0,025	0,206	0,196	0,256	0,196	0,256	0,226	0,160	0,103	0,255	0,289	0,447	0,428	0,187	0,369	0,060	-0,143	-0,004	-0,010	0,049	0,081
Mensuração de resultados.	0,253	0,051	0,286	0,047	0,346	0,241	0,293	0,312	0,125	0,088	0,199	0,262	0,320	0,383	0,051	0,139	-0,099	-0,135	-0,008	-0,148	0,080	0,056
Desempenho como atividade de aprendizagem.	0,462	0,000	0,476	0,000	0,351	0,283	0,466	0,452	0,358	0,402	0,311	0,478	0,390	0,496	0,248	0,169	-0,087	-0,113	-0,041	0,020	-0,167	0,277
Aprendizado e responsabilidade integral diária.	0,572	0,000	0,604	0,000	0,538	0,595	0,493	0,631	0,602	0,592	0,588	0,672	0,504	0,731	0,231	0,083	-0,152	-0,187	-0,190	-0,057	-0,064	0,433

rho: Coeficiente de Correlação p-valor: (2 extremidades) \*\*: A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades) \*\*\*: A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

APÊNDICE V – Correlação: criatividade e DI

Desempenho inovador	Criatividade	Correlações																			
		Novas ideias são encorajadas.	Pessoas são reconhecidas pela criatividade.	Pessoas são recompensadas pela criatividade.	Gestores comunicam os objetivos aos membros da equipe.	Gestores possuem boas habilidades interpessoais.	Gestores apoiam as equipes de trabalho.	Pessoas se ajudam mutuamente.	Sentimento de confiança entre as pessoas.	Orçamentos destinados pelos clientes aos projetos são adequados.	Facil acesso aos materiais necessários.	Tarefas propostas desafiam a capacidade.	Pessoas se sentem desafiadas.	Pessoas têm liberdade na condução de seus projetos.	Pessoas têm liberdade de escolha de projetos.	"Existem problemas políticos.	"Pessoas são resistentes às novas ideias.	"Competições destrutivas.	"A gestão não assume riscos.	Pressão em relação ao tempo.	Expectativas realistas.
Mercado percebe campanhas como muito criativas.	rho p-valor	.323 .010	.460 .000	.546 .000	.405 .001	.437 .000	.456 .000	.451 .000	.455 .000	.404 .001	.318 .013	.513 .000	.465 .000	.359 .005	.282 .029	.118 .368	-.168 .206	.011 .931	-.138 .292	.057 .664	.349 .006
Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor.	rho p-valor	.367 .004	.207 .113	.236 .069	.249 .055	.332 .009	.269 .038	.269 .038	.071 .591	.226 .083	.397 .002	.248 .066	.338 .008	.290 .024	.280 .030	.086 .604	-.277 .032	-.078 .566	-.037 .782	-.058 .661	.245 .059
Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes.	rho p-valor	.216 .098	.385 .002	.289 .025	.407 .001	.262 .043	.324 .011	.305 .018	.345 .007	.377 .003	.341 .008	.385 .002	.329 .010	.281 .030	.365 .004	.144 .273	-.031 .813	.190 .147	.126 .336	.002 .988	.226 .082
Novos métodos de produção.	rho p-valor	.364 .002	.180 .170	.230 .078	.353 .006	.331 .010	.248 .056	.248 .056	.133 .312	.436 .000	.494 .000	.430 .001	.419 .001	.272 .035	.303 .019	.175 .180	.106 .421	.150 .254	.310 .016	.007 .566	.269 .038
Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes.	rho p-valor	.107 .416	.113 .388	.048 .713	.096 .465	.293 .023	.114 .386	.114 .386	-.009 .943	.251 .054	.285 .027	.379 .003	.203 .120	.106 .419	.385 .002	.004 .978	.085 .520	.150 .254	.070 .596	-.063 .631	.061 .646
Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.	rho p-valor	.420 .001	.347 .007	.242 .082	.363 .004	.419 .006	.446 .000	.337 .008	.282 .029	.353 .006	.485 .000	.337 .008	.460 .000	.166 .204	.069 .602	-.071 .568	-.035 .791	-.043 .747	-.032 .807	-.034 .794	.259 .046
Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas.	rho p-valor	.375 .003	.429 .001	.339 .008	.600 .000	.436 .001	.454 .000	.451 .000	.346 .007	.518 .000	.570 .000	.458 .000	.521 .000	.127 .335	.085 .519	-.043 .745	-.131 .319	-.062 .639	.029 .827	.128 .330	.338 .008
Melhorias significativas organizacionais.	rho p-valor	.294 .023	.182 .163	.258 .047	.336 .009	.420 .001	.374 .003	.374 .003	.120 .361	.452 .000	.605 .000	.348 .006	.374 .003	.070 .595	.101 .442	-.091 .488	-.181 .167	-.061 .643	-.065 .623	-.005 .971	.242 .063

rho: Coeficiente de Correlação p-valor: (2 extremidades) \*\*: A correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades). \*\*: A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades).

Apêndice W – Correlação: inovatividade e DI

Inovatividade		Desempenho inovador		Correlações com variáveis de desempenho																			
		rho	p-valor	Componentes estratégicos priorizam a criatividade	Mecanismos para avaliação do desempenho estratégico	Líderes promovem o comportamento de compartilhar e aprender	Líderes buscam soluções novas	Equipes multidisciplinares	Sentimento de confiança entre empresa e funcionários	Pessoas de diferentes áreas no processo de criação	Mobilidade entre cargos e comunicação entre os departamentos	Processo formal de gerenciamento de projetos	Métodos claros para planejamento de novas campanhas	Reclutamento valoriza o comportamento inovador	Estratégias para a retenção de talentos	Parcerias vinculadas aos objetivos estratégicos	Importância das redes externas de contato	Documentação e organização de informações	Recursos de acesso e compartilhamento de informações	Mecanismos formais de comparação com concorrência	Mensuração de resultados	Desempenho como atividade de aprendizagem	Aprendizado e responsabilidade integral diária
Mercado percebe campanhas como o muito criativas	rho	.638	.000	.439	.552	.490	.550	.418	.131	.319	.001	.413	.409	.250	.419	.301	.279	.248	.248	.411	.288	.355	.410
	p-valor	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.131	.319	.001	.001	.001	.054	.001	.020	.031	.056	.056	.001	.026	.005	.001
Campanhas concluídas em um prazo significativamente menor	rho	.300	.020	.356	.390	.219	.408	.503	.222	.284	.028	.284	.221	.095	.493	.289	.538	.328	.328	.443	.302	.318	.248
	p-valor	.020	.005	.001	.002	.093	.001	.000	.089	.028	.089	.028	.080	.470	.000	.038	.000	.010	.010	.000	.019	.013	.056
Campanhas mais criativas em relação aos concorrentes	rho	.481	.000	.323	.419	.320	.466	.325	.245	.259	.045	.259	.346	.348	.536	.435	.399	.366	.366	.351	.164	.355	.364
	p-valor	.000	.012	.012	.001	.000	.000	.011	.059	.045	.045	.045	.007	.006	.000	.001	.002	.004	.004	.006	.210	.005	.004
Novos métodos de produção	rho	.355	.005	.336	.472	.305	.324	.350	.246	.217	.095	.217	.253	.372	.485	.322	.415	.367	.367	.384	.191	.216	.323
	p-valor	.005	.009	.003	.000	.018	.011	.006	.058	.095	.095	.052	.003	.003	.000	.012	.001	.004	.004	.002	.144	.097	.012
Participação de receitas de novos serviços é maior em relação aos concorrentes	rho	.224	.086	.415	.369	.307	.177	.084	.435	.299	.001	.435	.338	.338	.487	.285	.409	.445	.445	.424	.265	.322	.228
	p-valor	.086	.001	.000	.008	.017	.176	.529	.001	.001	.020	.001	.008	.008	.000	.027	.001	.001	.000	.001	.040	.012	.080
Alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas	rho	.450	.000	.591	.503	.441	.492	.363	.409	.511	.000	.482	.482	.320	.519	.358	.344	.456	.456	.329	.344	.458	.549
	p-valor	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.013	.000	.005	.007	.000	.000	.010	.007	.000	.000
Melhorias significativas no processo de desenvolvimento das campanhas	rho	.453	.000	.414	.285	.413	.459	.344	.158	.498	.000	.498	.435	.258	.348	.320	.167	.248	.248	.343	.252	.304	.497
	p-valor	.000	.001	.001	.012	.027	.001	.000	.007	.228	.000	.000	.001	.047	.006	.013	.203	.056	.056	.007	.052	.018	.000
Melhorias significativas organizacionais	rho	.190	.146	.444	.401	.257	.286	.379	.137	.307	.017	.307	.254	.164	.308	.131	.431	.363	.363	.379	.444	.334	.426
	p-valor	.146	.000	.002	.082	.099	.027	.003	.286	.137	.017	.017	.254	.164	.017	.318	.001	.004	.004	.003	.000	.009	.001

rho: Coeficiente de Correlação p-valor: (2 extremidades) \* : A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). \*\* : A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).



## Apêndice Y – ATIVIDADES X COMPORTAMENTO COLETIVO

Comportamento coletivo	U de Mann-Whitney	Z	p-valor
Branding X Comunicação	24,000	-0,852	0,394
Branding X Design gráfico	52,000	-0,276	0,783
Branding X Mídia	12,000	-0,685	0,493
Branding X Planejamento estratégico	10,500	-1,404	0,160
Branding X Planejamento marketing	10,000	-1,028	0,304
Branding X Publicidade e propaganda	30,000	-1,437	0,151
Branding X Outros	9,000	-1,624	0,104
Comunicação X Design gráfico	47,000	-0,622	0,534
Comunicação X Mídia	8,500	-1,290	0,197
Comunicação X Planejamento estratégico	15,000	-0,747	0,455
Comunicação X Planejamento marketing	5,500	-1,796	0,073
Comunicação X Publicidade e propaganda	32,000	-1,282	0,200
Comunicação X Outros	6,000	-2,069	<b>0,039</b>
Design gráfico X Mídia	19,000	-0,962	0,336
Design gráfico X Planejamento estratégico	20,500	-1,356	0,175
Design gráfico X Planejamento marketing	16,000	-1,282	0,200
Design gráfico X Publicidade e propaganda	50,000	-1,790	0,073
Design gráfico X Outros	17,500	-1,632	0,103
Mídia X Planejamento estratégico	2,000	-1,993	<b>0,046</b>
Mídia X Planejamento marketing	7,500	-0,145	0,885
Mídia X Publicidade e propaganda	8,000	-2,000	<b>0,046</b>
Mídia X Outros	7,000	-0,747	0,455
Planejamento estratégico X Planejamento marketing	1,000	-2,214	<b>0,027</b>
Planejamento estratégico X Publicidade e propaganda	21,000	-0,990	0,322
Planejamento estratégico X Outros	0,000	-2,652	<b>0,008</b>
Planejamento marketing X Publicidade e propaganda	7,500	-2,059	<b>0,039</b>
Planejamento marketing X Outros	8,000	-0,514	0,607
Publicidade e propaganda X Outros	8,500	-2,327	<b>0,020</b>

## Apêndice Z – ATIVIDADES X FONTES DE CONHECIMENTO

Fontes de conhecimento	U de Mann-Whitney	Z	p-valor
Branding X Comunicação	20,000	-1,272	0,203
Branding X Design gráfico	55,500	-0,034	0,973
Branding X Mídia	14,500	-0,257	0,797
Branding X Planejamento estratégico	15,000	-0,735	0,462
Branding X Planejamento marketing	15,000	-0,172	0,864
Branding X Publicidade e propaganda	19,500	-2,249	0,024
Branding X Outros	7,000	-1,916	0,055
Comunicação X Design gráfico	34,000	-1,514	0,130
Comunicação X Mídia	11,500	-0,774	0,439
Comunicação X Planejamento estratégico	19,000	-0,148	0,883
Comunicação X Planejamento marketing	11,500	-0,774	0,439
Comunicação X Publicidade e propaganda	19,000	-2,278	0,023
Comunicação X Outros	12,500	-1,110	0,267
Design gráfico X Mídia	23,500	-0,480	0,631
Design gráfico X Planejamento estratégico	24,500	-0,976	0,329
Design gráfico X Planejamento marketing	25,000	-0,320	0,749
Design gráfico X Publicidade e propaganda	27,500	-2,938	0,003
Design gráfico X Outros	12,000	-2,141	0,032
Mídia X Planejamento estratégico	9,000	-0,245	0,806
Mídia X Planejamento marketing	7,500	-0,147	0,883
Mídia X Publicidade e propaganda	9,000	-1,874	0,061
Mídia X Outros	4,000	-1,488	0,137
Planejamento estratégico X Planejamento marketing	8,000	-0,490	0,624
Planejamento estratégico X Publicidade e propaganda	15,000	-1,639	0,101
Planejamento estratégico X Outros	9,000	-0,733	0,463
Planejamento marketing X Publicidade e propaganda	8,500	-1,938	0,053
Planejamento marketing X Outros	4,000	-1,488	0,137
Publicidade e propaganda X Outros	15,000	-1,621	0,105