

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FILIPY SOARES VIANA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO, A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO EM
EMPRESAS JUNIORES**

**CURITIBA
2016**

FILIPY SOARES VIANA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO, A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO EM
EMPRESAS JUNIORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Cicero Aparecido Bezerra

**CURITIBA
2016**

FILIPY SOARES VIANA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO, A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO EM
EMPRESAS JUNIORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Gestão da Informação.

CURITIBA, 07 de dezembro de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof^o Dr. Cicero Aparecido Bezerra

Orientador - Departamento de Ciência e Gestão da Informação - DECIGI

Prof^o Dr. José Simão de Paula Pinto

Departamento de Ciência e Gestão da Informação - DECIGI

Prof^o Dr. Marcos Antônio Tedeschi

Departamento de Ciência e Gestão da Informação - DECIGI

Dedico este trabalho aos meus familiares, em especial meus pais, minha irmã e minha futura esposa, e a todos que me incentivaram nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que por sua misericórdia deu seu único Filho para me salvar; também agradeço a minha família, Ezequiel (pai), Cleide (mãe) e Flávia (irmã), que sempre me apoiou e me encorajou a seguir em frente no sonho de completar a graduação em Gestão da Informação; também agradeço a Amanda, futura esposa, que foi fundamental durante a realização deste trabalho pois atendeu a toda demanda de carinho, paciência e atenção da qual precisei; agradeço aos colegas de sala, por sua grande contribuição na formação universitária; aos amigos da DS que garantiram grandes momentos nos últimos quatro anos; agradeço aos professores, em especial ao Professor Cicero, que conduziram o processo de ensino com maestria ímpar; por fim, agradeço a JR Consultoria - UFPR que me inseriu no MEJ durante o ano de 2014 e que me fez aprender o valor de cultivar os sonhos

**"A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo,
uma vez possuído" (Confúcio)**

RESUMO

O presente trabalho visa compreender a relação entre a Gestão do Conhecimento (GC), a Criatividade Organizacional (CO) e a Inovação em Empresas Juniores (EJs), utilizando, para tal, modelos teóricos referentes aos temas descritos e adaptados à realidade das EJs; além de identificar modelos de CO e GC na literatura. O trabalho utilizou-se da pesquisa quantitativa e descritiva e também de métodos estatísticos para estabelecer a relação proposta. Para a realização deste escrito foram abordadas 62 EJs de nove estados diferentes e que representam 14,52% das 427 EJs existentes no Brasil em 2014. Através das respostas fornecidas foram realizados cruzamentos de dados e posterior análise. Foi possível verificar que a relação entre os temas estudados existem em EJs. Além disso, essa pesquisa visa ampliar o horizonte da produção científica sobre as EJs.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Criatividade. Empresas Juniores.

ABSTRACT

This work aims to understand the relationship between Knowledge Management (KM), Organizational Creativity (OC) and Innovation in Junior Enterprises (JEs), using, for this purpose, theoretical models referring to the themes described and adapted to the reality of JEs; Besides identifying OC and KM models in the literature. The work used quantitative and descriptive research and also statistical methods to establish the proposed relationship. In order to carry out this paper, 62 EJs from nine different states were addressed, representing 14.52% of the 427 EJs existing in Brazil in 2014. Through the answers provided, data crossings and subsequent analysis were performed. It was possible to verify that the relation between the studied subjects exist in JEs. In addition, this research aims to broaden the horizon of scientific production on JE's.

Keywords: Knowledge management. Creativity. Junior Enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Van Dijk e Van den Ende (2002).....	25
Figura 2 - Modelo e Hellström & Hellström (2002).....	26
Figura 3 - Modelo de Amabile (1996, p.6).....	28
Figura 4 - Modelo KEYS de Amabile (1996).....	29
Figura 5 - Modelo do Moderador de Yi, Fiedler e Park (2006).....	36
Figura 6 - Modelo do Determinante Direto de Yi, Fiedler e Park (2006).....	37
Figura 7 - Modelo de Qunadt, Bezerra e Ferraresi (2015).....	38
Figura 8 - Modelo de Estruturação de EJs Costa et al (2011).....	44
Figura 9 - rho de Spearman.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Unidade Federativa	53
Gráfico 2 - Principal Área do Conhecimento	54
Gráfico 3 - Cursos componentes	55
Gráfico 4 - Instituição de Ensino	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Capacidade Organizacional	48
Quadro 2 - Condições Ambientais da Criatividade	49
Quadro 3 - Parâmetros de análise das respostas	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil	53
Tabela 2 - GC - Cultura	57
Tabela 3 - GC - Estrutura	57
Tabela 4 - GC - Tecnologia	58
Tabela 5 - GC - Aquisição	58
Tabela 6 - GC - Conversão	59
Tabela 7 - GC - Aplicação	59
Tabela 8 - Criatividade - Organizacional	60
Tabela 9 - Criatividade - Supervisão	60
Tabela 10 - Criatividade - Equipe	61
Tabela 11 - Criatividade - Recursos	61
Tabela 12 - Criatividade - Desafios	62
Tabela 13 - Criatividade - Liberdade	62
Tabela 14 - Criatividade - Impedimentos	63
Tabela 15 - Criatividade - Pressões	63
Tabela 16 - Inovatividade - Estratégia	64
Tabela 17 - Inovatividade - Liderança	64
Tabela 18 - Inovatividade - Cultura	65
Tabela 19 - Inovatividade - Estrutura	65
Tabela 20 - Inovatividade - Processos	66
Tabela 21 - Inovatividade - Pessoas	66
Tabela 22 - Inovatividade - Relacionamentos	67
Tabela 23 - Inovatividade - TICs	67
Tabela 24 - Inovatividade - Mensuração	68
Tabela 25 - Inovatividade - Aprendizagem	68
Tabela 26 - Desempenho Inovador - Produtos/Serviços	69
Tabela 27 - Desempenho Inovador - Melhorias	69
Tabela 28 - Correlação entre Gestão do Conhecimento e Criatividade	70
Tabela 29 - Estatísticas de Correlação entre GC e CR	71
Tabela 30 - Correlação entre Gestão do Conhecimento e Inovatividade	72
Tabela 31 - Estatísticas de Correlação entre GC e IN	72
Tabela 32 - Correlação entre Gestão do Conhecimento e Desempenho Inovador ...	73

Tabela 33 - Estatísticas de Correlação entre GC e DI	74
Tabela 34 - Correlação Entre Criatividade e Inovatividade	75
Tabela 35 - Estatísticas de Correlação entre IN e CR	75
Tabela 36 - Relação entre Criatividade e Desempenho Inovador	76
Tabela 37 - Estatísticas de Correlação entre CR e DI	77
Tabela 38 - Relação entre Desempenho Inovador e Inovatividade	78
Tabela 39 - Estatísticas de Correlação entre DI e IN	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	TEMA E PROLEMATIZAÇÃO.....	9
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	13
2.2	CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	20
2.3	INOVAÇÃO.....	29
2.4	EMPRESAS JUNIORES.....	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	47
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA E FONTE DE DADOS.....	47
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1	DADOS DESCRITIVOS.....	52
4.2	O DIAGNÓSTICO DAS EMPRESAS JUNIORES.....	56
4.2.1	Gestão do Conhecimento	57
4.2.2	Criatividade	59
4.2.3	Inovatividade	63
4.2.4	Desempenho inovador	68
4.3	ANÁLISE CRUZADA.....	70
5	CONCLUSÃO	81
	REFERÊNCIAS	84

1 INTRODUÇÃO

Ao ingressar em uma instituição de ensino superior o indivíduo depara-se com inúmeras opções e caminhos que pode seguir, um deles é a entrada em uma empresa júnior (EJ). Uma EJ é caracterizada por ser uma entidade sem fins lucrativos que ao realizar seus projetos tem como objetivo desenvolver seus membros, todos estudantes voluntários e ligados a instituição de ensino a qual a empresa júnior é vinculada (CONGRESSO NACIONAL, 2012).

As EJs possuem papel fundamental na formação de estudantes universitários e na geração de impactos positivos nas comunidades que as cercam (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2014), esse desenvolvimento ocorre por meio de projetos e da vivência empresarial, que os estudantes adquirem ao ingressar e assim despertarem noções do mercado de trabalho ainda na graduação.

As EJs, são instituições civis legalmente caracterizadas (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2015), que contam com objetivos e estruturas específicos e que atua de forma racional, podendo ser assim entendida como uma organização (DUARTE; ALCADIPANI, 2016), e que, como outras organizações também consome e gera conhecimento. Entre outros, segundo Dalkir (2005, p.5), pode-se entender a Gestão do Conhecimento (GC) como importante gerador de novos recursos e na identificação de recursos e atividades com potencial para desenvolvimento nas organizações. A partir da coleta de informações e de diagnósticos processuais a organização consegue saber quais de suas atividades são fundamentais e quais podem ser melhoradas com o passar do tempo. Tais situações não são diferentes em empresas juniores, que precisam ter tais práticas bem definidas.

Este trabalho visa mostrar se a GC está presente nas EJs, e se nelas existe relação entre práticas da GC e da Criatividade Organizacional (CO) no desempenho e na inovação gerados dentro do ambiente de tais organizações.

1.1 TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

As empresas juniores, que são entidades compostas por estudantes de cursos de graduação das mais diversas áreas do conhecimento (BATTISTI, VIGORENA E KNIE, 2010, p.6), necessitam de ferramentas, práticas e rotinas para garantir a preservação do conhecimento dentro da organização; pois, de modo diferente de empresas de mercado, em uma empresa júnior existe grande

rotatividade de seus membros, sendo que algumas empresas juniores realizam seleções semestrais para angariar novos colaboradores.

A Gestão do Conhecimento (GC), área que estuda o conhecimento nas organizações, tem papel primordial na manutenção do conhecimento nas mesmas, bem como, pode atuar de modo a prevenir que o esforço gerado na busca por soluções ou na resolução de problemas se esvaia diante da falta de manutenção de um repositório de ideias (DALKIR, 2005, p.2).

Ao relacionar a GC e empresas juniores, um ambiente favorável para o desenvolvimento de suas práticas pode ser criado, uma vez, que são ambientes com maior disposição, e aceitação, a ideias e práticas inovadoras do que empresas de mercado ou organizações com perfil mais estático (OLIVEIRA e RIBEIRO, 2013, p.4).

Por se tratar de um ambiente com maior disposição a aceitar novas ideias, as empresas juniores possuem facilidade para desenvolverem ambientes criativos, ou ambientes que inspirem a criatividade de seus colaboradores. E nesse ambiente as ideias podem perder-se dentro do turbilhão de atividades que tais empresas proporcionam aos colaboradores. (BICALHO E DE PAULA ,2012).

Uma característica que proporciona a maior aceitação de novas ideias em empresas juniores é o fato de que seus membros são jovens universitários, que por desconhecimento ou inexperiência podem entrar em um perigoso abismo de testar todas as ideias, sem realizar uma análise prévia do que elas representam. Tal comportamento pode ameaçar as boas práticas já existentes na organização ou acarretar na simples, mas não menos prejudicial, perda do tempo da organização (BATTISTI, VIGORENA E KNIE, 2010, p.1).

Neste sentido, estabelece-se o problema que irá guiar a presente pesquisa: o conhecimento e a criatividade nas empresas juniores contribuem para o desempenho inovador?

Para averiguar tal relação este trabalho dedica-se ao estudo da associação de práticas de gestão do conhecimento e de criatividade dentro das organizações juniores e como essas práticas podem influenciar no desempenho inovador de tais organizações.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo desse estudo visa compreender a relação entre a Gestão do Conhecimento (GC), a Criatividade Organizacional (CO) e a inovação em empresas juniores (EJs). Além desse objetivo, existem também alguns objetivos específicos,

que são:

- Identificar modelos de práticas de GC.
- Identificar modelos de criatividade organizacional.
- Adaptar os modelos estudados à realidade das EJs no sentido de efetuar levantamento de dados relacionados à GC, CO e desempenho inovador.
- Efetuar cruzamento de dados entre a adoção de práticas de gestão do GC, CO e o desempenho inovador nas EJs.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas juniores podem ser entendidas como instrumentos para facilitar o desenvolvimento dos valores do empreendedorismo e da formação de gestores dentro das universidades, mesmo em cursos de graduação com características mais técnicas ou de áreas onde a gestão não é incentivada por conta da natureza dos ofícios, como os cursos ligados as artes, por exemplo, (LOPES, LOPES E LIMA, 2007).

No entanto, ao realizar pesquisa na base de dados dos periódicos inscritos na Plataforma Sucupira, desenvolvida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), foi possível verificar que o tema não é abordado com muita frequência nos periódicos acadêmicos. Para que o levantamento dentro da Plataforma Sucupira fosse realizado, foram escolhidos alguns critérios de pesquisa, a saber: a área do conhecimento e a classificação pelo Índice Qualis. A área do conhecimento escolhida para ser pesquisada foi a de Ciências Sociais Aplicadas, que abrange publicações sobre temas relacionados a economia, história, administração, dentre outros; e as classificações do Índice Qualis pesquisadas foram: B1, A2 e A1, sendo ao todo 56 periódicos em língua nacional e subdividindo-se em: 42 periódicos com Qualis B1, 11 periódicos com Qualis A2 e 3 periódicos com Qualis A1.

Após a realização do levantamento, a partir das palavras-chave 'Empresa Junior', 'Conhecimento' e 'Gestão', presentes nos títulos de artigos de periódicos, em 05/04/2016, foram encontrados três registros referentes a dois artigos que relacionavam a gestão do conhecimento, a inovatividade e a criatividade com as empresas juniores; o primeiro artigo foi escrito por Bettoni, Silveira e Silva (2011) intitulado "Práticas Gerenciais Em Gestão Do Conhecimento: Um Estudo Da Aplicação Em Empresas Juniores" e seu tema era a análise da gestão do conhecimento na JR Consultoria; e o segundo artigo foi escrito por Brum e Barbosa (2009) intitulado "Comportamento De Busca E Uso Da Informação: Um Estudo Com

Alunos Participantes De Empresas Juniores” e seu tema era o estudo do comportamento de busca informacional.

Desse modo ainda que as empresas juniores resultem em grandes ganhos (OLIVEIRA e RIBEIRO 2013, p.3), para a formação do estudante universitário elas não representam um campo de estudo abordado em trabalhos acadêmicos e este é um dos motivos pelos quais se dá a realização deste trabalho.

Outros motivos que devem ser considerados relevantes e motivadores da escrita deste trabalho são: a gestão do conhecimento, a inovatividade e criatividade, enquanto elementos, não somente de competitividade, mas também de formação profissional (CAMPOS FILHO, 2011, p.4)

A gestão do conhecimento é um campo de estudo explorado a partir de meados da década de 1980 (WIIG e CHAIRMAN, 1997, p.6), tendo em vista o artigo com maior destaque sendo o de Nonaka que foi escrito no início da década de 1990, essa relativa novidade apresentada por este campo de estudo é representada pelo crescente interesse das empresas e organizações no geral em explorar e garantir o conhecimento dentro de suas atividades e processos, de modo que a busca por tal entendimento necessita de organização e métodos definidos para que os indivíduos possam de fato verificar seu valor (WIIG e CHAIRMAN, 1997).

A inovatividade apresenta o enfoque da inovação nas organizações, tal enfoque não se pauta por analisar vantagens e desvantagens que as características inovadoras possam vir a possuir em uma organização, mas sim em avaliar a sua existência ou não nesse contexto (RENNINGS, 2000). E a criatividade, por sua vez, apresenta novas maneiras que a organização pode utilizar para desempenhar suas atividades dentro do seu próprio contexto e realidades organizacionais pelas quais ela é submetida (KLIJN E TOMIC, 2008).

Nesse contexto, as características de inovatividade, criatividade e gestão do conhecimento podem mostrar-se muito importantes para as mais diversas organizações e não seria diferente para as empresas juniores, embora, ao contrário da maior parte das organizações, as empresas juniores, visto levantamento realizado, não possuem publicações voltadas às suas realidades e contextos (CAMPOS FILHO, 2011, p.4). Tal fato demonstra o grande valor e importância deste estudo para referenciar a pesquisa sobre empresas juniores no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar o estudo apresentado nesse trabalho, é necessário que a Gestão do Conhecimento, Criatividade Organizacional, Inovação e as Empresas Juniores sejam apresentadas a seguir com mais detalhes.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A preocupação com o conhecimento nas organizações, que mais tarde resultaria na criação da Gestão do Conhecimento (GC), teve seu início identificado por Wiig, Chairman (1997, p.6) em meados da década de 1980, pois, indivíduos e organizações começaram a perceber o papel cada vez mais importante do conhecimento nos ambientes de atuação das organizações que se desenvolvia de modo muito competitivo.

A GC, segundo Dalkir (2005, p.5), é o conceito pelo qual a informação pode ser transformada em conhecimento disponível dentro das organizações, visando melhorar sua eficiência e com a aplicação do conhecimento em seus processos. O autor também defende que a GC facilita a disponibilização do conhecimento reduzindo o esforço que os colaboradores necessitam para chegar até um conhecimento do qual precisam para desempenhar seu trabalho, concluir uma atividade ou etapa de um projeto.

Outro fenômeno também estava chamando a atenção dos gestores e pesquisadores ocidentais e segundo Nonaka (2007, p.164), o fato que despertava a curiosidade de todos os gestores era a capacidade das empresas orientais, mais especificamente as japonesas, de ofertarem produtos tão bons quanto os ocidentais e mesmo assim mostrarem-se mais eficientes; de modo compreensível, os gestores da época questionavam-se qual seria o segredo ou a fórmula que essas organizações possuíam.

A curiosidade por parte dos gestores pode ser relacionada com o levantamento de Wiig, Chairman (1997, p.6), sobre o tema do conhecimento que constatou o aparecimento de um grande número de artigos relacionados ao modo de como gerir uma organização de maneira eficiente em meados da década de 1980, mais precisamente entre os anos de 1986 e 1989, para os autores as organizações e os pesquisadores ainda estavam procurando um modelo, que representasse o modo correto para aplicar o conhecimento nas organizações e conseqüentemente ampliar seus ganhos.

Para entender o que foi identificado por Wiig, Chairman (1997, p.6), e poder

relacionar com o fenômeno apresentado por Nonaka (2007, p.164), é necessário levar em consideração a abordagem de Ermine et al. (2004, p. 2), pois para os autores o princípio para estudar sistemas complexos, como são as organizações, é o instrumento da modelagem, eles acreditam que a visão sistêmica no fornecimento de ferramentas para a modelagem de processos permite que a organização consiga não somente identificar e apresentar as estruturas de modo explícito, mas sim de compreender o sistema que foi utilizado como objeto de estudo, que no caso da organização, é ela própria.

A modelagem proposta anteriormente é percebida no próprio diagnóstico de Nonaka (2007, p. 162-164) sobre o segredo do sucesso das companhias asiáticas e, em especial, as japonesas, quanto a abordagem única para a gestão e criação de novos conhecimentos; pois segundo o autor, diferentemente do modelo clássico ocidental, que não entendia o conhecimento como algo que poderia ser mensurado, quantificado, processado, processual e medido de forma sistemática, para que a organização alcançasse mais eficiência e diminuísse os custos, enquanto que para as organizações orientais o conhecimento era algo contínuo e cíclico dentro da empresa, não somente algo mecânico, como se a unidade produtiva fosse algum tipo de máquina para processar informações e gerar conhecimentos, para elas o conhecimento já existia e modo de fazer o uso dele era o mais importante.

Segundo Dalkir (2005, p.43) a utilização de todos os conhecimentos que a organização mapeou e que compõem sua base de conhecimento, além da criação e da difusão do conhecimento, compreendem fatores de extrema importância para a organização e que são complementares ao processo de compreensão e abordagem do conhecimento nos domínios da organização.

No entanto, a utilização do conhecimento não seria possível sem que houvesse um fato motivador para tal e nas organizações o fato que incentiva o uso do conhecimento na maior parte das vezes não é voltado a desenvolver o ambiente competitivo melhor, mas sim o interesse em como processar melhor as informações. Isso pode ser visualizado pela experiência do próprio Nonaka, que em entrevista a Scharmer (2000, p.1), mencionou que seu interesse primário enquanto pesquisador era voltado ao marketing, mais especificamente em entender o processo de decisão do consumidor, algo que só mudou após a própria experiência de vida do autor levá-lo a questionar e achar que as teorias de processamento da informação já existentes não eram adequadas. Tal como Nonaka, as organizações passam a questionar-se sobre os conhecimentos que possuem quando verificam no ambiente externo ou interno que esses conhecimentos já não são mais adequados para sua realidade.

A partir da existência desse questionamento as organizações passam a buscar modos e modelos para localizar e gerir os conhecimentos que possuem, com

vistas a criação de novos conhecimentos.

Durante essa busca as organizações estudam o uso de ferramentas de modelagem, que segundo Ermine et al. (2004, pág. 2) permitem que a organização inicie, ainda que de maneira precária, o diagnóstico de seu próprio sistema de gestão e criação do conhecimento, algo que é primordial para a criação, ou mesmo, a estruturação de um ambiente de conhecimento no interior da empresa e sua continuidade sustentável ao longo do tempo; os autores ainda ressaltam que o desenvolvimento de uma visão sistêmica pode ir além do simples desenvolvimento de ferramentas para realizar a modelagem do conhecimento, podendo vir a ser de fundamental importância em outros processos dentro da própria organização e até mesmo com vistas ao ambiente externo ao qual a organização encontra-se.

E embora o uso de modelos e da modelagem em si sejam defendidos, é importante considerar o que foi dito por Nonaka (2007, p. 164) que pondera que o pensamento onde uma empresa é entendida como um sistema é válido, mas que não se pode considerar uma organização como uma máquina, mas com um organismo vivo. E, segundo o autor, por ser um organismo vivo a empresa tende a ter comportamentos diferentes em situações diferentes, mantendo comportamentos semelhantes e situações semelhantes que lhe tragam vantagem, ou seja, a empresa pensa e consegue aprender.

É importante frisar que existem vários tipos de organização, desde aquelas que não tem fins lucrativos até aquelas que são exclusivamente voltadas a busca de mais capital, e os motivos que levaram cada organização a acontecer podem influenciar diretamente no seu propósito fundamental e conseqüentemente nas suas ações diante de uma sociedade, de um mercado, ou nas ações internas, CARDOSO (2013).

Para Nonaka (1991, p. 164) as organizações também são parecidas com indivíduos pois pode apresentar sentidos de coletividade, ou seja, quando vários indivíduos agem de acordo com um determinado propósito; de individualidade, que é a expressa mesmo quando dentro de uma coletividade o indivíduo consegue pensar e agir em prol do seu interesse; e de propósito fundamental, que é objetivo primário, a causa de agir, que move a organização para a realização de seus objetivos.

As organizações, tal qual os indivíduos, surgem e crescem em ambientes de incerteza, pois não é possível afirmar no ato de nascimento de um indivíduo que ele chegará até sua fase adulta e conseqüente maturidade, por mais cuidadosos que os pais possam ser, o simples fato dele estar vivo pode expô-lo a diversos riscos, desse modo também acontece com as organizações, não é possível garantir que nada poderá afetá-las que elas terão seu desenvolvimento ocorrendo de modo certo, por mais capacitada que seja sua equipe de gestão e de acordo com Lourenço e

Marchiori (2012, p.3) por maior que seja sua segurança financeira, apenas por estar no mercado ela já está sujeita a diversos riscos.

E em uma economia que privilegia o conhecimento, as organizações que conseguem dentro de suas atividades e processos realizar a gestão de seu conhecimento de forma transparente e eficaz, estão cada vez mais em evidência. Pois tais organizações atingem o ponto que é defendido por Dalkir (2005, p.9) e isso pode torna-las referência dentro de seus ambientes ou até mesmo para organizações que buscam novos e melhores modos de desenvolver a sua própria GC.

No entanto, como o indivíduo, a organização pode fazer escolhas que a levem a ter vantagens competitivas, segundo Nonaka (1991, p. 162), em meio a esse ambiente que propicia diversos tipos de incertezas, dentre elas uma economia que é extremamente volátil, na qual é certo somente que uma organização terá incertezas; a única fonte certa, no sentido de estabilidade, e segura, ou seja, que consegue apontar um caminho mais estável, para que a organização alcance vantagem competitiva, em relação ao mercado, e seus concorrentes, por consequência, é possuir conhecimento.

Outro ponto de engano que pode ser comum as organizações é a noção que para recomeçar é necessário dar como descartado tudo o que já foi desenvolvido anteriormente, o que não é necessário. De acordo com Ermine et al. (2004, p. 2), as organizações devem possuir a inteligibilidade, de não descartar a visão sistêmica que possuem. Isso não quer dizer que o sistema existente na organização seja o melhor possível e que não possa ser mudado, mas sim, que sua complexidade deve ser mantida uma vez que a organização busca criar novos conhecimentos.

Ao reiniciar o processo da empresa, pode ser comum o senso de objetivo cumprido na organização, o que é um grande erro. Nonaka (2007, p. 163) defende que esse processo de renovação da organização deve ser buscado de modo incessante, dando, desse modo, início a um processo contínuo, onde empresa, trabalhador e processos, buscam a renovação constante. E essa busca é o que permitirá a organização criar dentro de seu ambiente interno novos e mais aprimorados conhecimentos.

Para que a organização venha a possuir conhecimento, é necessário que ela se transforme, de modo radical, tal ideia, defendida por Nonaka (2007, p.163), implica que a empresa deverá buscar um novo começo dentro do seu ambiente. O autor também defende que esse novo começo não é exclusivo da organização enquanto entidade, mas que os indivíduos que a compõe, seus processos, atividades, produtos, enfim tudo o que faz parte dessa organização deve ser recriado.

A esse momento que a organização passará a vivenciar, a sua busca por competitividade será ainda mais vivenciada por todos que a compõem, pois de acordo com Dalkir (2005, p.52-53) a criação de conhecimento, que é o marco do novo momento na organização, e a difusão do conhecimento criado durante o processo de reestruturação da organização, são dois fatores que cada vez tornam-se mais importantes para que a empresa possa ser vista como uma organização competitiva e que mantém a busca por ainda mais competitividade em suas atividades organizacionais.

A GC, conforme defendido por Sveiby (2001, p.5) não evolui a partir de metodologias formais. E por conta de sua trajetória de evolução, não é plausível que as empresas tentem buscar um modo pronto e encaixotado de aplica-la em seus ambientes, processos e indivíduos.

Além da utilização do potencial de conhecimentos da organização que foram mapeados, Dalkir (2005, p.3) também defende que o potencial dos indivíduos e suas habilidades, competências, pensamentos, inovações e ideias que possam ser utilizadas para criar uma organização mais eficaz, devem fazer parte do conjunto de ações que junto que representam a GC.

Ainda de acordo com Sveiby (2001, p.5) é importante que as organizações não desistam da aplicação da GC apenas por se tratar de um campo relativamente confuso a um primeiro olhar. Segundo o autor, essa confusão também pode ser encarada ao entender-se que a origem da GC pode ser dividida em pelo menos três hipóteses, e isso é algo que justifica a confusão de um primeiro olhar, e que é compreensível, por esse motivo, a organização e seu gestor devem investir no estudo da GC e persistir na sua aplicação diária dentro dos limites da organização e entre seus pares.

De acordo com Dalkir (2005, p.2), as organizações precisam atentar-se ao fato de que a capacidade que possuem para gerir o conhecimento é algo que está ganhando cada vez mais importância na economia atual. Tal importância é tão grande, e tem a capacidade influenciar o mercado de modo tão decisivo e impactante que o autor denomina esse período como a economia do conhecimento.

E mesmo com toda a importância que a GC tem adquirido dentro das organizações e com sua constante valorização pelo mercado, algumas organizações através de seus gestores, não percebem a importância que o tema possui. Wiig, Chairman (1997, p.6) ainda consideram a distribuição geográfica das organizações, e sua presença em diversos espaços ao redor do mundo, para que os gestores também não percebam a importância que a GC vem ganhando, e muito menos que as práticas explícitas e sistemáticas que ela proporciona podem angariar valor de mercado aos produtos, serviços e outras atividades que a organização possa

desempenhar. Além disso, em organizações que já perceberam a importância da GC ela ainda não é, segundo os autores, uma compreensão plena, sendo ainda encarada de modo pouco profundo e muito limitado em muitas organizações.

Por outro lado, o conhecimento em si está ganhando proporções de mercadoria importante e para as organizações que conseguiram perceber a importância da GC. Segundo Dalkir (2005, p.16), essa percepção da importância do conhecimento é o que torna possível que as organizações possam incorporá-lo em seus produtos. Essa percepção é notada pelo autor em dois momentos, nos produtos e no conhecimento tácito de funcionários com grande possibilidade de alocação em diferentes áreas da empresa. Dentre os produtos, o autor destaca aqueles que são voltados a alta tecnologia onde o conhecimento aplicado permite que o consumidor perceba a diferença entre uma organização e seus concorrentes. Já quando fala em funcionários, o autor chama a atenção para a questão da mobilidade, essa questão pode ser encarada como um modo da empresa criar a difusão do conhecimento, pois funcionários que detêm muito conhecimento tácito podem treinar outros colaboradores nas diferentes unidades da empresa, algo que em termos de custo é mais vantajoso do que a contratação de treinamentos externos e que auxilia os próprios funcionários a consolidarem seus conhecimentos e habilidades já desenvolvidos.

Para que as organizações pratiquem a GC, é natural que elas desenvolvam, ou pelo menos tentem desenvolver, modelos que busquem facilitar esse conjunto de práticas e atividades que a GC engloba.

Segundo Ermine et al. (2004, p. 2), diferentes tipos de modelos podem ser desenvolvidos pelas organizações a fim de organizar os seus conhecimentos, e eles são de basicamente dois tipos:

- Os modelos estruturais, de acordo com modelos que privilegiam a organização da GC por meio de estruturas de funcionamento, que podem ser visualizados, por exemplo, em redes semânticas, objetos de informação, ontologias e taxinomias, esses modelos visam estruturar a GC para que suas práticas dentro da organização possam ser compreendidas com uma estrutura clara.
- Funcionais, esse modelo privilegia a organização da GC dentro das empresas de acordo com práticas funcionais, ou seja, por meio de processos, atividades e tarefas, que são utilizados para promoverem a prática da GC dentro da organização de modo simples e funcional.

Além desses modelos, outro ponto que as organizações utilizam para auxiliá-las no gerenciamento de conhecimento e que se pode destacar é o apontado por

Dalkir (2005, p.13), que é a expansão da internet da rede mundial de computadores. Segundo o autor, essa expansão criou a disponibilidade da obtenção de conhecimento ilimitado, disponibilizado por diversas fontes ao redor do mundo, algo que por si não garante a confiabilidade dos conhecimentos que são transmitidos e que ficam em fácil alcance a todas as pessoas que possuem acesso à internet e a rede mundial de computadores. Para o autor, o advento da internet e das possibilidades que ela proporciona também gera outros fatores, como:

- Direcionamento do interesse dos colaboradores a temas que sejam de interesse da organização, que segundo o autor deve ser claro para a organização que o conhecimento organizacional, não substitui o conhecimento individual. Isso é de extrema importância, pois em algumas organizações, por fatores externos a elas como a cultura local, a idade dos colaboradores, e outros fatores que podem criar barreiras a implementação da GC em seu ambiente interno.
- Quebra de barreiras pois segundo o autor o conhecimento organizacional atua de modo a complementar o conhecimento individual tornando-o ainda mais forte, embasado, coerente e com possibilidade de aplicação na organização. A defesa desse posicionamento por parte da organização fortalece sua busca para a implementação bem-sucedida da GC e quebra as barreiras que possam ter surgido por parte de seus colaboradores ao tema.
- Inserção da GC no cotidiano das organizações pois ao entender os conhecimentos individual e organizacional como complementares, a empresa consegue inserir o conhecimento de maneira concisa e compreendida por seus funcionários. Isso é de grande valia para a organização, uma vez que, segundo o autor a GC mostra-se bem-sucedida quando aplicada as atividades informacionais existentes por conta do funcionamento da organização. Essas atividades podem ser compreendidas na captura de informações e seu armazenamento para posterior uso, no auxílio que a GC apresenta aos fluxos de disseminação do conhecimento existentes, de modo que tais fluxos ficam mais visíveis na organização e por consequência o conhecimento torna-se explícito dentro dela e para seus colaboradores.
- As soluções de GC e seu relacionamento com a inteligência individual, que segundo o autor, auxiliam a organização a perceber as lições aprendidas na realização das diversas atividades desempenhadas por ela, do mesmo modo que promovem o reconhecimento das melhores práticas percebidas por seus colaboradores no decorrer da realização de tais atividades e tarefas.
- Criação de bases de conhecimentos nas organizações, de modo que as melhores práticas possam ser compartilhadas por meio de aulas entre os

colaboradores.

Para que as bases de conhecimento sugeridas por Dalkir (2005, p.4) possam ser implementadas e, de fato, representem conhecimentos relevantes para a organização, é importante considerar o proposto por Ermine et al. (2004, p. 3) em relação a Engenharia do Conhecimento, que segundo os autores busca modos para modelar os fluxos de conhecimento dentro das organizações, entendendo assim, que fluxos de conhecimento definidos de modo conciso, robustos, ou seja, sem grandes falhas e que possam ser aplicáveis a todo o ambiente interno das organizações, a aumentam a sua eficiência na aplicação de métodos da GC.

A organização deve ter em mente que a economia está mudando, se antes as organizações atribuíam muita importância a seus ativos físicos como lojas, parques industriais, e outros tipos de construções e equipamentos, ou mesmo a ativos financeiros, hoje a noção de que vantagem competitiva é gerada através do conhecimento já permeou as principais organizações ao redor do mundo.

2.2 CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL

A Criatividade como define Guilford (1950, p.444) são as habilidades que estão presentes e são mais percebidas em pessoas consideradas criativas do que em outras pessoas.

Em alguns ramos do saber e das organizações a criatividade pode ser entendida como um dos fatores chaves para o sucesso (EL-MURAD, WEST, 2004, p.188) e, quando é proposto que a criatividade tenha um papel fundamental em algum campo de estudo ou de negócios, o primeiro pensamento é associar isso as artes em geral, porém, como defendido pelos autores, que identificam na publicidade um desses campos, a criatividade pode também desempenhar papel fundamental em campos mais 'fechados'.

Segundo Amabile (1998, p.78), em um ambiente organizacional, ser original não é o suficiente, mais do que isso, a autora propõe que as novas ideias sejam uteis e praticáveis para que possam ter o rótulo de ideias criativas. Desse modo, como proposto por Klijn, Tomic (2008, p.322-323), a criatividade pode ser entendida como a pedra angular da inovação no ambiente organizacional. E mesmo com essa importância que o tema tem, nas organizações é mais comum encontrar um ambiente hostil a criatividade do que ao seu crescimento (AMABILE, 1998, p.77).

Segundo Guilford (1950, p.444), as habilidades que um indivíduo apresenta podem determinar o grau de criatividade que ele pode atingir, essas habilidades

podem ser naturais ou resultado de experiências que o indivíduo coleciona ao longo de sua vivência. No caso das organizações, e dos indivíduos que delas fazem parte, as habilidades podem ser fruto do ambiente onde elas estão inseridas.

O ambiente onde o indivíduo está inserido pode alterar consideravelmente o desenvolvimento e a exposição do pensamento criativo que ele pode apresentar, pois, conforme defendido por Çokpekin, Knudsen (2012, p.305), uma organização que apresenta aos seus colaboradores um ambiente inovador, ou seja, que estimula o desenvolvimento de novas ideias, aliado a políticas de motivação de seus funcionários e também a disposição de recursos compatíveis com o desejo de inovação que ela expressa, e, que por último mas não menos importante, atua na gerência desses colaboradores entendendo que eles estão mais suscetíveis a pensamentos criativos, possui um ambiente de trabalho que estimula novas ideias e pensamentos criativos e inovadores.

Segundo Axelsson, Sardari (2011, p.1), as organizações que queiram aumentar a competitividade precisam fornecer aos seus funcionários ambientes criativos e se utilizar do potencial criativo desses indivíduos para aumentar a competitividade das equipes onde esses funcionários estão alocados e por consequência de toda a organização.

Amabile (1998, p.78) defende que esse potencial criativo que gera novas ideias seja direcionado para ideias que possam influenciar o modo de como o negócio é feito, entre outros, participando da melhora de um produto ou de uma nova perspectiva de um processo dessa organização; de alguma maneira a organização deve aproveitar o potencial que seus colaboradores possuem e dele extrair ideias para o seu desenvolvimento.

De certo modo as organizações em geral começaram a perceber o poder da inovação e da criatividade, e essa percepção gerou uma concorrência cada vez maior (MASCIA, BJÖRK, MAGNUSSON, 2012, p.458). Essa competição também alterou o modo como as organizações encaram a criatividade as empresas passaram a procurar e considerar o desempenho de todas as novas ideias (MASCIA, BJÖRK, MAGNUSSON, 2012, p.458).

Essa busca pode não ser em todo positiva: segundo Amabile (1998, p.79) os fatores financeiros, diretamente ligados aos de desempenho que as empresas buscam, não impedem que as pessoas possam ser criativas, entretanto, em algumas situações o peso financeiro pode não contribuir para que as pessoas expressem suas ideias, e isso não ajuda a organização.

A organização além de buscar melhoria de desempenho proveniente de ideias inovadoras também irá buscar processualizá-las e segundo Guilford (1950, p.444) o padrão criativo é a manifestação do comportamento criativo. De acordo com

o autor, o comportamento criativo inclui, dentre outras, atividades como o planejamento e a projeção das ideias criativas. Projeção e planejamento que são atividades fundamentais para a existência saudável de uma organização.

Já para El-Murad, West (2004, p.188) embora a criatividade seja um fator de extrema importância para a organização, ela não a analisa e estuda como deveria. O que pode gerar, segundo os autores, perda de conhecimento ou mesmo de alguma capacidade de inovação que a empresa poderia vir a desenvolver.

As empresas por sua vez, desenvolvem estudos sobre a criatividade, considerarem sua aplicação importante, tentam observar como os ambientes criativos influenciam na construção da criatividade, e na maior parte das vezes elas acabam sendo aconselhadas a aumentar a variação de processos e estruturas para estimular a criatividade (BRATTSTRÖM, LÖFSTEN, RICHTNÉR, 2012, p.743).

Isso pode ocorrer por conta do simples desconhecimento da empresa das definições de criatividade. Segundo Klijn, Tomic (2008, p.323), existem duas principais definições de criatividade, a de que a criatividade pode ser entendida como a produção de novas ideias ou soluções, e a de que criatividade é entendida como o processo mental que permite aos indivíduos pensar em ideias novas e úteis.

Axelsson, Sardari (2011, p.5) apresentam outro enfoque, para esses autores a noção de criatividade pode variar a partir de estudos que contemplem as perspectivas psicológicas e cognitivas.

Para Amabile (1998, p.79), os fatores individuais do funcionário como a expertise e o pensamento criativo são recursos inerentes à existência do indivíduo. Esses fatores individuais despertam o interesse daqueles que estudam os fatores criativos. Segundo Guilford (1950, p.445), os aspectos das pessoas que possuem facilidade para desenvolver atividades criativas são fundamentais para que as perguntas sobre a criatividade possam ser realizadas por aqueles que a estudam e desenvolvem os métodos para analisá-la.

Para Klijn, Tomic (2008, p.323), em termos práticos a criatividade é medida por meio da aplicação de questionários e da avaliação dos resultados criativos das ideias e análises propostas. Segundo os autores, sob esse enfoque a criatividade pode ser definida como a produção de ideias, soluções novas e que possuam aplicabilidade na organização, em outras palavras, a organização mensura a criatividade de acordo com a inovação e a utilidade de que a empresa em termos práticos.

A abordagem de ideias novas, únicas e relevantes é corroborada por El-Murad, West (2004, p.188), pois, para esses autores, as ideias apresentadas devem possuir essas características e o desenvolvimento dessas características se dá em torno do público alvo e do produto que está sendo desenvolvido. Tais autores

também afirmam que ideias com essas características podem ser utilizadas em soluções para problemas de comunicação e de marketing nas organizações e das organizações.

Além de medir a criatividade interna, as organizações também devem procurar motivar seus colaboradores a inovar (ÇOKPEKIN, KNUDSEN, 2012, p. 305). Segundo os autores citados, a organização gera fatos motivadores para seus empregados ao explicitar o valor da criatividade e da inovação que por eles são gerados, sem descuidar de aspectos importantes como a pro atividade da organização em direcionar a evolução dos projetos ligados à criatividade, o risco que o processo de criatividade pode gerar para a organização, a valorização do trabalho que esses indivíduos realizam em prol da organização, o entusiasmo que os empregados empregam na realização desses processos. Além disso, a empresa deve sempre reforçar os incentivos que o colaborador possui ao trabalhar na inovação e ter um comportamento inovador.

Já Amabile (1998, p.79) argumenta que as recompensas monetárias não irão fazer com que os funcionários se tornem apaixonados por seus trabalhos e por consequência pelo comportamento inovador, ao contrário, ao deixar o incentivo somente como monetário a empresa corre o risco de tornar a atividade maçante e sem sentido para o colaborador pois a motivação não ocorre magicamente e sim na atenção aos detalhes do ambiente.

Segundo Axelsson, Sardari (2011, p.1) o aumento do interesse na criatividade organizacional é decorrente da maneira como o mercado global desenvolve-se ao longo das últimas décadas.

Para Mascia, Björk, Magnusson (2012, p.458) as organizações atuam em ambientes competitivos e em mercados onde a incerteza e a turbulência são características marcantes, de tal forma que esses fatores também guiam as organizações em suas ações internas e processos.

Segundo Brattström, Löfsten, Richtnér (2012, p.743) existem três tipos de incerteza característicos nas organizações e que influenciam diretamente no desenvolvimento de seus produtos: mercado, tecnologia e escopo dos projetos. As incertezas relacionadas com o mercado são aquelas que permeiam o ambiente competitivo em que as organizações concorrem umas com as outras e se desenvolvem, as incertezas relacionadas à tecnologia são aquelas relacionadas aos aspectos tecnológicos presentes na organização e como eles são abordados por seus colaboradores e em seus processos, e por fim, os aspectos relacionados a projetos, que são aqueles ligados ao modo da organização desenvolver seus projetos seja nas equipes ou na estrutura de projetos.

Já Klijn, Tomic (2008, p.322) relacionam a busca da criatividade por parte

das organizações é decorrente, entre outros, do desejo de evoluir e acompanhar as demais organizações presentes no mercado em que a organização está presente. Além disso, a outra motivação fundamental por parte da empresa para buscar a criatividade é decorrente do desejo de acompanhar e adaptar-se as necessidades dos seus clientes. Ao desenvolver esses dois fatores a empresa aproxima-se da inovação, que é entendida pela autora como fator vital para a sobrevivência da organização.

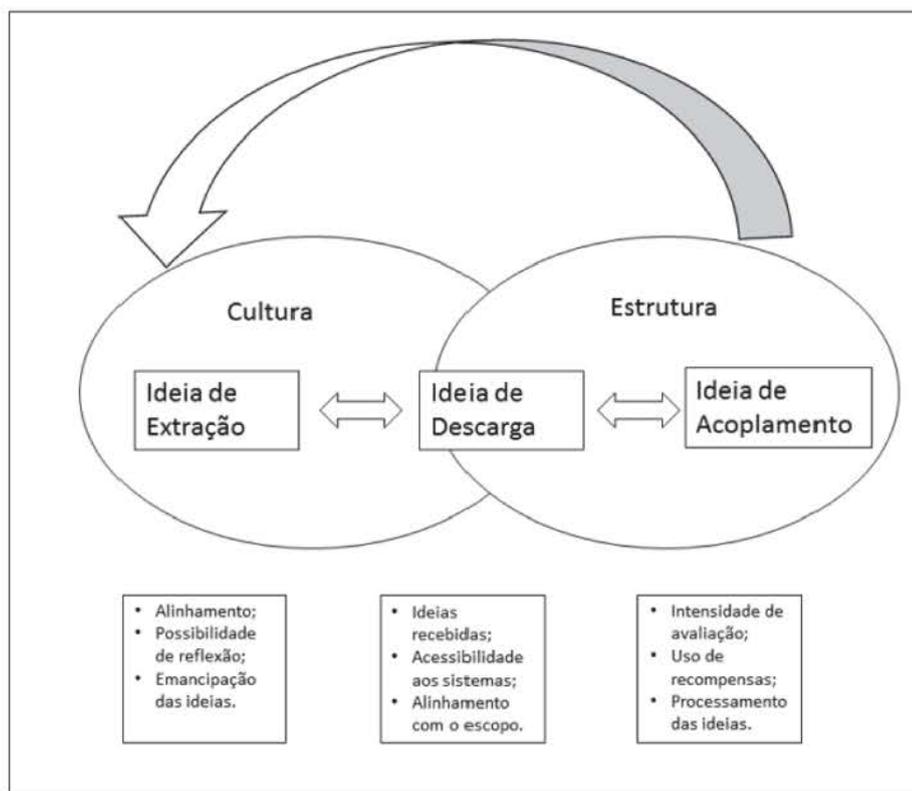
Isto posto, é importante compreender o modo de como a criatividade manifesta-se nas organizações. Alguns autores desenvolveram modelos para representar a maneira como a criatividade se expressa nas organizações.

Um exemplo de modelo de criatividade organizacional é o de Transformação da Criatividade apresentado por Van Dijk e Van den Ende (2002), e comentado por Bakker, Boersma, Oreel (2006, p.208). Nesse modelo os autores apresentam uma reação a ideia de uma relação unilateral entre os elementos culturais e estruturais. Este modelo pode ser interpretado da seguinte forma (BAKKER, BOERSMA, OREEL, 2006, P.208):

- Promovem a interpretação de que ocorrem fatores relacionados individualmente e fatores relacionados organizacionalmente
- Sugerem que a criatividade organizacional sofre a influência de ambos os fatores, individuais e organizacionais, porém, são os fatores organizacionais que segundo os autores são o principal ponto de estudo do modelo
- Identificam um modelo com três etapas para a compreensão da criatividade organizacional. Tais etapas foram identificadas como etapas de distinção entre as diferentes ideias que dão vida a criatividade. As três etapas de distinção identificadas são: a extração das ideias, que, dentre outros, é composta por alinhamento e receptividade das ideias; a descarga das ideias, que, dentre outros, é composta por determinar os responsáveis pelas ideias e definir um escopo para sua execução; por fim, tem-se a última etapa que é a etapa do acompanhamento das ideias, que, dentre outros, é composta por processar as ideias e também por avaliar o uso dos resultados que elas podem gerar dentro da organização. É importante notar que todas as etapas são desenvolvidas dentro de um contexto mais empresarial e menos individual, como dito anteriormente.

A Figura 01, a seguir ilustra o modelo proposto por Van Dijk e Van den Ende (2002) e comentado por Bakker, Boersma, Oreel (2006, p.208).

Figura 1 - Modelo de Van Dijk e Van den Ende (2002)



Fonte: adaptado de Van Dijk e Van den Ende (2002) e comentado por Bakker, Boersma, Oreel (2006, p.208).

Outro modelo apresentado por Bakker, Boersma, Oreel (2006, p.208) é o de Hellström e Hellström (2002). Esse modelo também faz uma crítica ao fluxo unilateral de ideias nas organizações. Segundo os autores Hellström e Hellström (2002) visam introduzir um modelo de gestão do processo de criatividade nas organizações. Este modelo pode ser interpretado da seguinte forma (BAKKER, BOERSMA, OREEL, 2006, P.208):

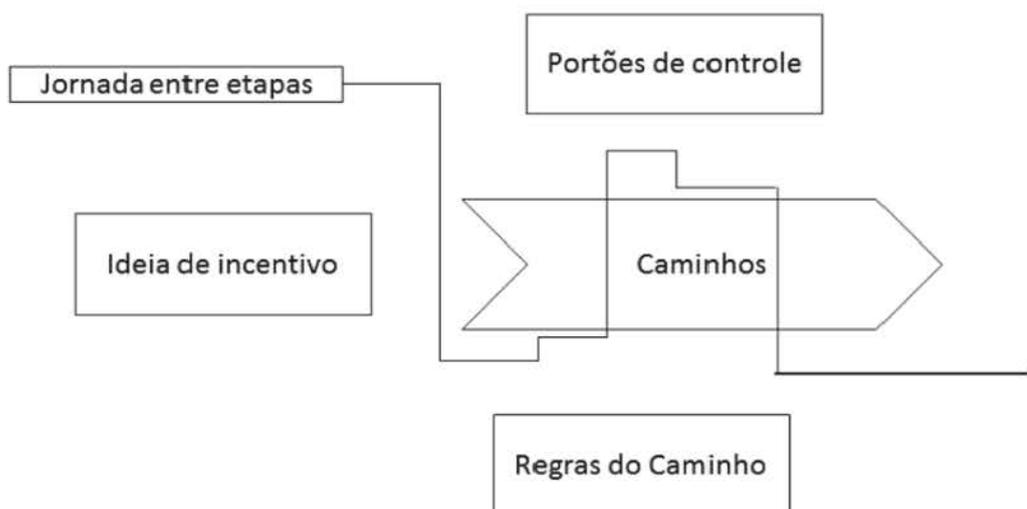
- Descreve o processo utilizado por Hellström e Hellström (2002) para construir seu modelo com ênfase na profundidade de entrevistas realizadas com colaboradores de uma grande empresa sueca de telecomunicações. Tais entrevistas tiveram objetivo de tentar descobrir como a criatividade pode ser facilitada nas organizações.
- Combina os conceitos de indivíduo e orientação da equipe, proposto por (Leonard-Barton, 1992), e o conceito de corretor do conhecimento, proposto por (Prusak & Cohen, 1998), em uma vertente; e também utilizaram o conceito da orientação da estrutura organizacional, proposto por (Hitt, Ireland & Lee, 2000; Kogut & Zander, 1996), em outra vertente. Da união dessas

duas vertentes Hellström e Hellström (2002) obtiveram os insumos para estudar a organização e suas vias de ideação.

- Identificam quatro fatores principais para entender o processo de criatividade organizacional, a saber: ideia incentivo, os caminhos, as regras da estrada e "controle de portão".
- Por fim os autores consideram esse modelo interessante pois, existe a preocupação com as estruturas não tradicionais, essa preocupação abrange estruturas ambíguas, logo não exatas, e a gestão informal; para os autores esses aspectos são ativos imprevisíveis no processo de criatividade organizacional. Segundo os autores os nomes dos sub-processos nos quais a ideação é dividida por Hellström e Hellström (2002) deixa claro a inspiração na situação do tráfego de criatividade na organização.

A Figura 02, a seguir ilustra o modelo proposto por Hellström & Hellström (2002) e comentado por Bakker, Boersma, Oreel (2006, p.208).

Figura 2 - Modelo de Hellström & Hellström (2002)



Fonte: adaptado de Hellström & Hellström (2002) e comentado por Bakker, Boersma, Oreel (2006, p.208).

Segundo Bakker, Boersma, Oreel (2006, p.208) os dois modelos que por eles forma comentados apresentam a noção do gerente, porém existe uma lacuna na que diz respeito a atuação desse gerente no conflito entre criatividade e produtividade.

Amabile (1996, p.4-8) apresenta um modelo de criatividade baseado em fatores que contribuem para a existência da criatividade e suas variáveis,

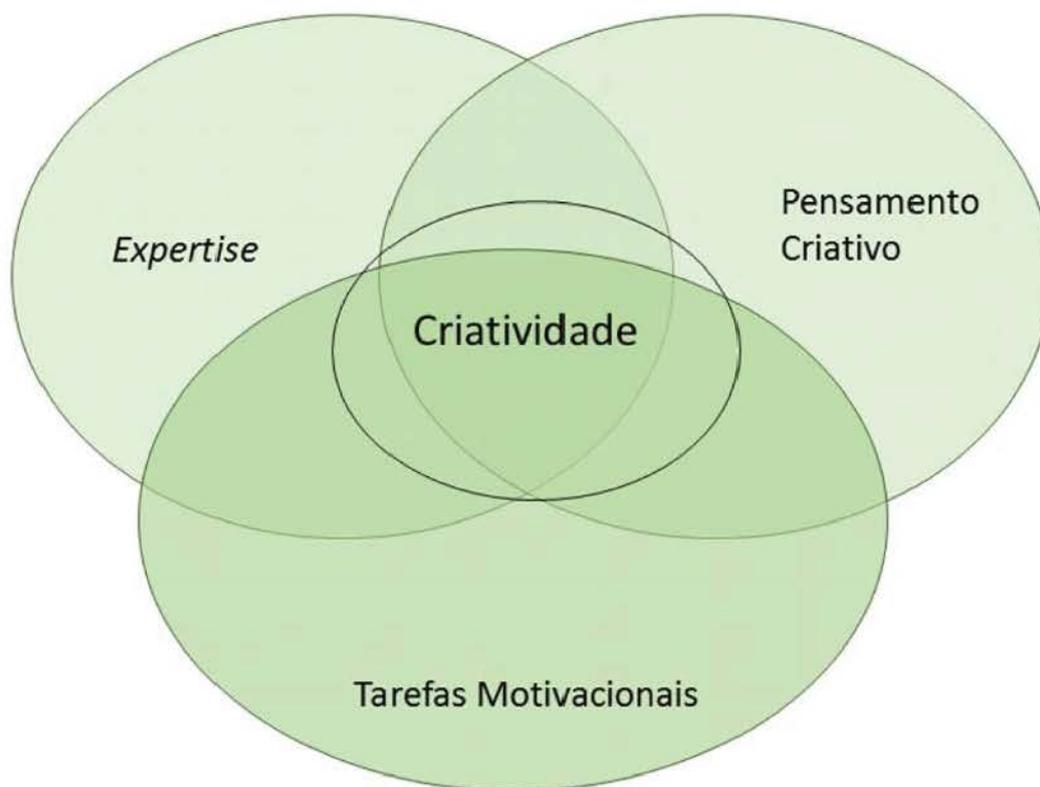
considerando os três maiores componentes, aqueles que são necessários para a ocorrência da criatividade em qual qualquer domínio. Esse modelo é o que será utilizado no decorrer desta pesquisa. Os três componentes da criatividade selecionados pela autora, e que segundo a autora são necessários para a manifestação da criatividade em um ambiente, não importando o seu domínio são: a *expertise*, o pensamento criativo e as tarefas motivacionais. Que são identificados a seguir:

- A *expertise* é a fundamentação de todo o trabalho criativo. Esse componente é o que guarda a memória de conhecimento passado, a proficiência técnica e outros talentos que podem fazer parte dos objetivos do trabalho na organização. Para a autora, esse componente pode ser visto como um conjunto de conhecimentos necessários para resolver situações decorrentes do dia-a-dia das organizações, bem como, das tarefas que são delegadas.
- O pensamento criativo é entendido por Amabile (1996, p.5), como um fator que gera o 'algo a mais' para a performance criativa. As habilidades criativas são dependentes de algumas características da personalidade dos indivíduos que compõem a organização como, por exemplo, autodisciplina, independência, responsabilidade por decisões arriscadas, tolerância com a ambiguidade, perseverança e desprendimento com a aprovação por parte da sociedade que forma a organização; são esses fatores que levam o indivíduo a pensar de modo criativo e gerar para a organização novas ideias e soluções.
- As tarefas motivacionais que são o que determinam qual indivíduo pode realizar, ou possui maior facilidade para realizar, algo. A motivação pode ser gerada no próprio indivíduo, derivada de fatores como interesse, envolvimento, curiosidade ou até mesmo pelo senso de desafio do indivíduo; além desses fatores que são internos nas pessoas, a motivação pode ser decorrente de fatores externos, como atingir um objetivo, ter uma recompensa ou ganhar uma competição.

Para a autora a motivação derivada de fatores internos é o que conduz o indivíduo a maior criatividade se comparada aos fatores externos. Nas organizações a motivação também sofre interferência de fatores como influencias sociais e domínio das atividades que são propostas.

A Figura 03, a seguir demonstra o modelo proposto por Amabile (1996, p.6) para compreender a criatividade organizacional, que compreender os fatores motivacionais individuais como aqueles que despertam a criatividade na organização.

Figura 3 - Modelo de Amabile (1996, p.6)



Fonte: Amabile (1996, p.6)

Além dos três fatores que influenciam a criatividade, Amabile (1996, p.1159) propôs que os fatores pudessem ser entendidos através de um processo prático de chaves de criatividade como pode ser visto a seguir:

Figura 4 - Modelo KEYS de Amabile (1996).



Fonte: adaptado de Amabile (1996, p.1159).

Como abordado nesse tópico a criatividade organizacional pode ser entendida como uma força para que as organizações possam atuar de modo competitivo dentro de seus ambientes.

2.3 INOVAÇÃO

A inovação de acordo com Gallouj e Weinstein (1997, p.547) pode ser entendida como qualquer alteração que atinja os fatores que caracterizam um determinado tipo de competência, produto, técnica ou serviço. Ao caracterizar a inovação dessa maneira, os autores propõem a presença dela em todas as entidades que podem ser caracterizadas como organizações. Já para Rennings (2000, p.322) existe uma diferença conceitual entre invento e inovação, pois o primeiro é somente uma ideia, ou um novo modelo, para que produtos, serviços, sistemas ou processos possam ser melhorados e a inovação, como já visto, é uma nova maneira de fazer algo, proveniente de falta de recursos ou mesmo da preocupação em otimizar os recursos existentes visando aumentar a qualidade, diminuir os custos e dar mais competitividade as organizações que criam os ambientes favoráveis a inovação. Droege e Johnson (2010, p.243), complementam o conceito proposto anteriormente ao explicar que o termo inovação foi introduzido

pela primeira vez para explicar que as empresas podem atingir novos meios para ocupar lacunas dentro de processos ou mesmo dentro de um mercado, ou até mesmo para atingir novos patamares dentro de um mercado já existente de modo a obter vantagem até mesmo sobre operadores já tradicionais nesse mercado.

Autores como Gallouj e Weinstein (1997, p.547) observam que a inovação não ocorre necessariamente em virtude da escassez ou das motivações tecnológicas, mas sim de um conjunto de fatores que estão presentes nas organizações que determinam a existência de um ambiente favorável à inovação. Já Rennings (2000, p.322) defende que a inovação ocorre em situações onde existem limitações nas quantidades de insumos disponíveis para a produção de bens ou serviços. A existência de um ambiente favorável a inovação é defendida por Paper e Chang (2005, p.123), que afirmam que a inovação não é restrita a um nível organizacional e que ela pode surgir em qualquer nível dentro de uma organização. Por trazer aos ambientes organizacionais amplo ganho e despertar a existência de novas maneiras para realizar diferentes tarefas é que Petuskiene, Glinskiene (2011, p.69) afirmam que a inovação se tornou a base do crescimento e da competitividade na economia global, colocando organizações inovadoras em destaque.

Os processos de inovação são fundamentais para todos os níveis de uma organização e possuem papel proeminente em sistemas, serviços e influência direta em produtos (GALLOUJ, WEINSTEIN, 1997, p.537). Os autores também afirmam que os sistemas corporativos passaram a combinar-se de modo a acrescentar a inovação nos processos e também a identificar a inovação como fator contribuinte para o sucesso de uma organização. Rennings (2000, p.322) afirma que a inovação nas organizações pode ocorrer de diferentes formas, incluindo, por exemplo, novos modos de realizar a gestão, como a qualidade total.

Segundo Paladino (2007, p.537), a inovação é um ato que, ou uma atividade, que possui em seu cerne a abrangência de toda a organização e que ocorre de um processo contínuo e da mesma forma deve buscar antecipar-se as mudanças que o ambiente, no qual a organização está posicionada, enfrenta ou que são ocasionadas por meio de seus próprios agentes integrantes.

Para Alcouffe e Guedri (2008, p.41), a propensão dos empreendedores a utilizar métodos e ferramentas que facilitem ou mesmo que incentivem a inovação, se deve ao fato de que esse grupo considere e mensure os impactos que uma ideia inovadora pode ocasionar a um sistema organizacional já equilibrado. Os autores afirmam que a inovação tem potencial para afetar, e segundo eles, deve afetar, a maneira como as atividades são coordenadas e também o modo como é realizada a motivação dos elementos que compõem a rede social na qual empresa está situada. Segundo Petuskiene, Glinskiene (2011, p.69) os empresários, sejam eles novos ou

antigos empreendedores, possuem habilidades para incorporar, criar e principalmente para correr os riscos derivados de um ambiente inovador. Os autores ainda defendem que o grande aliado do processo de inovação nas organizações é o fenômeno do empreendedorismo; eles consideram que esse acontecimento permite aos empresários, e até mesmo aos demais colaboradores da organização, criar inovações utilizando experiências não convencionais e oportunidades do cotidiano que muitas vezes não são percebidas por colaboradores que advêm de uma visão mais tradicionalista do negócio. Eles também apontam a inovação e o empreendedorismo como conceitos próximos, pois, as principais características de uma organização inovadora também podem ser identificadas em organizações empreendedoras, essas características manifestam-se, dentro outros, nos seguintes comportamentos: orientação à mudanças, que é a capacidade da empresa em seguir novas práticas propostas por ela própria; descentralização, presente no fato da tomada de decisão acontecer em diversos níveis e funções da empresa não somente por seus gerentes ou seu diretor geral; tolerância ao risco, que é a capacidade desse tipo de organização em tolerar riscos maiores do que organizações que não são empreendedoras; promoção da iniciativa pessoal, pois nesse tipo de empresa existem estímulos para que os empregados tomem iniciativa frente aos desafios do cotidiano.

Esses comportamentos tornam possível a presença de atitudes inovadoras em empresas empreendedoras, bem como, apresenta uma direção para as organizações em geral na busca por tornarem-se organizações inovadoras.

Buscando compensar essa possível barreira existente entre profissionais mais tradicionalistas e a inovação Campbell-Allen, Houston e Mann (2008, p.123), afirmam que os gerentes e profissionais dos Recursos Humanos (RH) em geral devem preocupar-se em buscar modos para resolver a questão de como recompensar melhor os empregados que trabalhem na busca por inovação; ainda de acordo com os autores, a organização, por meio de seus profissionais de RH, deve estar atenta não somente em recompensar os empregados, mas também em reconhecer-los bem como reconhecer a importância das inovações sugeridas por eles para toda a organização, desse modo a empresa também proporcionará o reconhecimento para o empregado de suas realizações.

De acordo com Alcouffe e Guedri (2008, p.41), embora a inovação possa ocorrer em toda a esfera das organizações é no nível gerencial em que ocorrem as decisões que levam a organização a decidir sobre incentivar o processo de inovação, criar um ambiente favorável para que ele ocorra e até mesmo, em alguns casos, barrar esse processo por questões que possam ser provenientes da realidade específica e momentânea pela qual a empresa pode estar passando.

De acordo com Rennings (2000, p.320), outro fator que contribuiu para que as empresas passem a enxergar na inovação uma atitude favorável ao seu crescimento, é o fato de que as atitudes inovadoras podem compensar os investimentos e despesas causados pelo crescente controle que as organizações, principalmente a indústria, sofrem devido as exigências ambientais para a manutenção de suas operações.

Para Droege e Johnson (2010, p.243) é possível classificar as inovações de acordo com seu mercado potencial. Segundo os autores, os pesquisadores que buscam a inovação em ambientes de competição em sua maioria acabam observando pontos mais exatos e específicos do que os pesquisadores que buscam a ocorrência da inovação em mercados ou atividades que possuem alguma descontinuidade; para esses mercados, segundo os autores, os pesquisadores acabam por pesquisar a inovação em termos considerados mais abrangentes como a sensibilidade aos preços praticados dentro desses mercados, e também a participação do cliente nos aspectos que envolvem esse ambiente.

De acordo com Gallouj e Weinstein (1997, p.538), a inovação, especialmente quando voltada aos serviços, não segue uma trajetória tecnológica, mas sim uma trajetória de serviço com enfoque empresarial e profissional. Os autores consideram que a tecnologia é apenas um vetor, e não o único, pelo qual a inovação acontece e dissemina-se dentro das organizações.

Já para Rennings (2000, p.322) a inovação pode ser vista como o fato que inicia o processo de melhoria em processos de produtos ou serviços, com foco no desenvolvimento de novos modos de criação para esses produtos. Além disso o processo de inovação visa melhorar não somente os processos e os seus produtos, ou serviços finais, mas também o modo como esses processos ou produtos são pensados e produzidos. Ou seja, o processo de inovação busca atingir todas as etapas de uma solução da empresa.

Seja pensando na inovação voltada para produtos, para processos ou para serviços, é importante levar em consideração a defesa que Raasch, Herstatt, Lock (2008, p.377) fazem do papel do usuário no processo de desenvolvimento da inovação, para os autores é cada vez mais importante que as organizações considerem os *feedbacks* dos usuários para compreenderem quais inovações podem surgir em seus processos. Ainda segundo os autores, essa visão não é algo que sempre foi aceito, isso deve-se a crescente valorização do consumidor frente a indústria, sendo que em alguns casos as opiniões dos consumidores podem até mesmo serem utilizadas como comprovação de que uma determinada atitude de inovação deve ser estabelecida ou não.

Esses *feedbacks* têm sua importância comprovada quando se analisa o que

foi proposto por Petuskiene, Glinskiene (2011, p.70), que consideram o desenvolvimento e o início da atividade inovadora assegurando a modernização, do corpo de atividades, as estruturas da organização para a fabricação ou para o provimento de seus serviços. Segundo os autores, a tecnologia pode ampliar o corpo de ferramentas disponíveis para, entre outros, ampliar a capacidade da empresa em ouvir seus clientes, e também para ampliar os artigos da organização e por consequência a sua competitividade em níveis internacionais e, em conjunto com outras empresas de um mesmo país, elevando a expansão econômica dessa economia regional.

Para Rennings (2000, p.321) a importância da inovação como força motriz de uma economia é surpreendente, pois os aspectos de inovação, segundo o autor, desempenham um papel fundamental para a construção das políticas econômicas não somente nacionais, mas a ponto de influenciar as políticas econômicas globais. A visão de Rennings (2000, p.321) é comprovada por Petuskiene, Glinskiene (2011, p.70), pois esses autores classificam a inovação como um dos fatores mais importantes para o crescimento de uma economia. Os autores também consideram que a inovação, em conjunto com a orientação a mudanças além do incentivo as novas empresas de conhecimento são a espinha dorsal do crescimento econômico e do aumento da produtividade em um país.

Aliado ao maior protagonismo da inovação defendido por Petuskiene, Glinskiene (2011, p.70) está a mudança no campo das pesquisas comprovada por Raasch, Herstatt, Lock (2008, p.379). Para os autores, as pesquisas acadêmicas têm mostrado que os usuários, estão crescendo em sua importância no processo de inovação, algo que não ocorria antes da década de 1980. Eles ainda afirmam que o papel do usuário não se constitui somente em uma opinião, ainda que essa seja muito importante no decorrer do processo, mas em um papel ativo dentro de testes e até mesmo nas modificações dos produtos ou mesmo projetando novos produtos. Porém, segundo os autores Raasch, Herstatt, Lock (2008, p.379), é a orientação as pesquisas relacionadas a inovação que têm passado do foco do ambiente empresarial para o foco do ambiente do usuário de seus produtos ou serviços. Isso mostra que as organizações estão mais preocupadas em suprir necessidades do que em identificar novas necessidades. Para Paladino (2007, p.535), as pesquisas sobre inovação já existentes têm examinado seus impactos apenas sobre o desempenho que as atividades inovadoras apresentam a organização, para o autor, a maior parte das pesquisas apresenta uma lacuna no âmbito das estratégias apresentadas para influenciar a inovação e um salto para o sucesso de um produto ou serviço durante a ocorrência das ações inovadoras em uma organização. Desse modo, as pesquisas apresentam somente o foco em um dos dois pontos, deixando o

outro, que poderia ser o ponto de destaque, em um segundo plano, isso quando ocorre a preocupação com o outro ponto de vista da atividade pesquisada.

Para Rennings (2000, p.322), embora exista a interferência do cliente na obtenção de métodos inovadores, é importante considerar que as melhorias de produto exigem inovações no desenvolvimento de novos produtos. Esse ciclo do desenvolvimento de novos produtos proposto pelo autor, inicia-se ao investir-se na inovação dos meios de desenvolvimento e fabricação de novos produtos, seja por meio de novos processos ou pelo investimento no maquinário disponível para ocasionar a inovação.

Para Campbell-Allen, Houston e Mann (2008, p.127) é necessário que a organização invista nas habilidades necessárias, e únicas de seus colaboradores, despertando o senso de realização nos colaboradores, reconhecendo as inovações proporcionadas por eles, bem como, no comportamento desejado por parte da organização para seus colaboradores. Para esses autores é importante que a organização priorize as recompensas fornecidas para os colaboradores, de modo contínuo e visando ter um impacto positivo no desempenho dos funcionários no decorrer das atividades por eles desenvolvidas.

Paper e Chang (2005, p.126), por outro lado, defendem que a compensação fornecida para os colaboradores deve ser pensada para recompensar o trabalho em equipe, o compartilhamento de informações e principalmente o espírito inovador. Os autores destacam que na maioria das organizações, esse tipo de atitude vai contra o que é estabelecido pelo senso comum e pelo status quo. Eles ainda defendem que a gestão da empresa deve ter prontos planos detalhados para executar em momentos chaves ou mesmo para alterar a estrutura de recompensas estabelecida na organização.

É importante notar o que foi proposto por Raasch, Herstatt, Lock (2008, p.378), no sentido da democratização da inovação. Os autores, que defendem a participação crescente dos usuários no processo de inovação, também declaram que tanto nas pesquisas como nos processos de desenvolvimento da inovação, os fatores de ampla opinião devem ser observados e contemplados; segundo os autores, tal ação torna o processo de inovação um processo mais dinâmico e recompensador para todos os envolvidos.

No setor de serviços, de acordo com Gallouj e Weinstein (1997, p.537), é muito importante para a organização possuir atitudes inovadoras e incentivar o comportamento inovador por parte de seus colaboradores. Nesse setor a invocação é percebida com muita rapidez por parte dos consumidores, o que comprova a ideia de Raasch, Herstatt, Lock (2008, p.378) que defendem a percepção do *feedback* dos usuários no processo de inovação.

Nesse setor é fundamental que os colaboradores consigam realizar mais atividades com o menor gasto de recursos, como o defendido por Rennings (2000, p.322), e que possui impacto direto na função e na disposição que uma empresa possui para criar novos métodos e incentivar a inovação por parte desses funcionários.

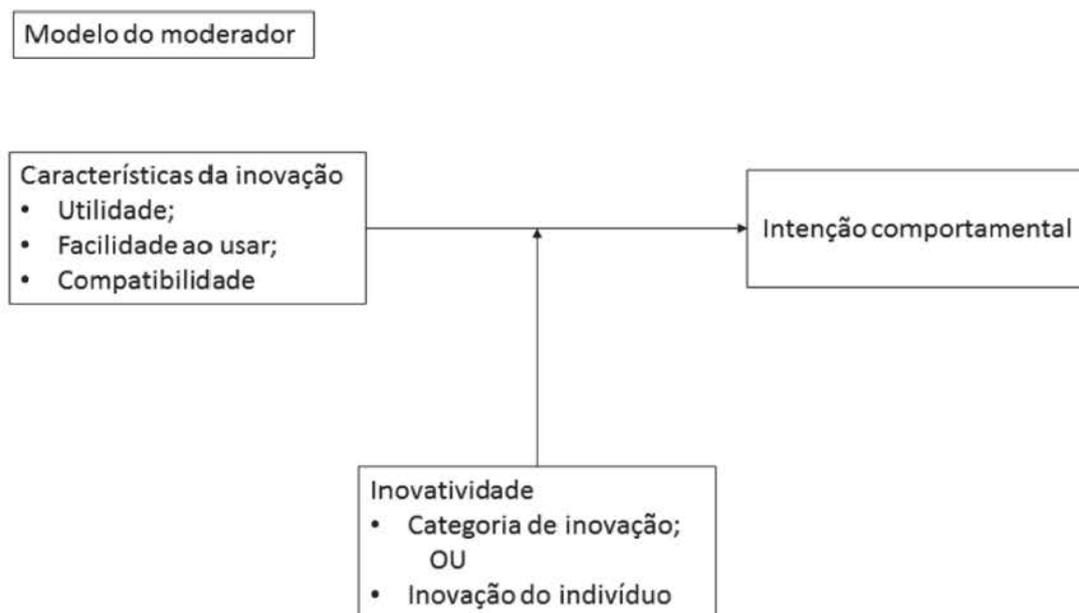
É importante frisar que conforme o proposto por Alcouffe e Guedri (2008, p.41), a inovação é um componente do processo empresarial, no setor de serviços ou na indústria, que altera o modo como a organização se porta, seja o modo de comportamento ou o modo físico como essa organização passa a interagir com o ambiente que a cerca.

E segundo Campbell-Allen, Houston e Mann (2008, p.123), tal qual a indústria no setor de serviços os responsáveis por coordenar as atividades dos colaboradores de um determinado negócio também estão à procura de um modo mais eficaz para recompensar os colaboradores por sua participação nas atividades que geram a inovação e a melhoria da competitividade dentro da organização e em relação aos seus concorrentes.

Dito isso, cabe considerar a visão de Petuskiene, Glinskiene (2011, p.69) da relação entre o empreendedorismo e a inovação que, segundo os autores, caminham juntos por compartilhar princípios semelhantes e que se desenvolvem em conjunto nas organizações.

A inovação também pode ser representada por modelos, como os dois modelos propostos por Yi, Fiedler e Park (2006, p.397), onde os autores explicam o funcionamento do da inovação proveniente do indivíduo como agente moderador do processo de inovação ou como determinante direto para o processo de inovação. O modelo que os autores apresentam como o de agentes moderação da inovação pode ser visualizado a seguir:

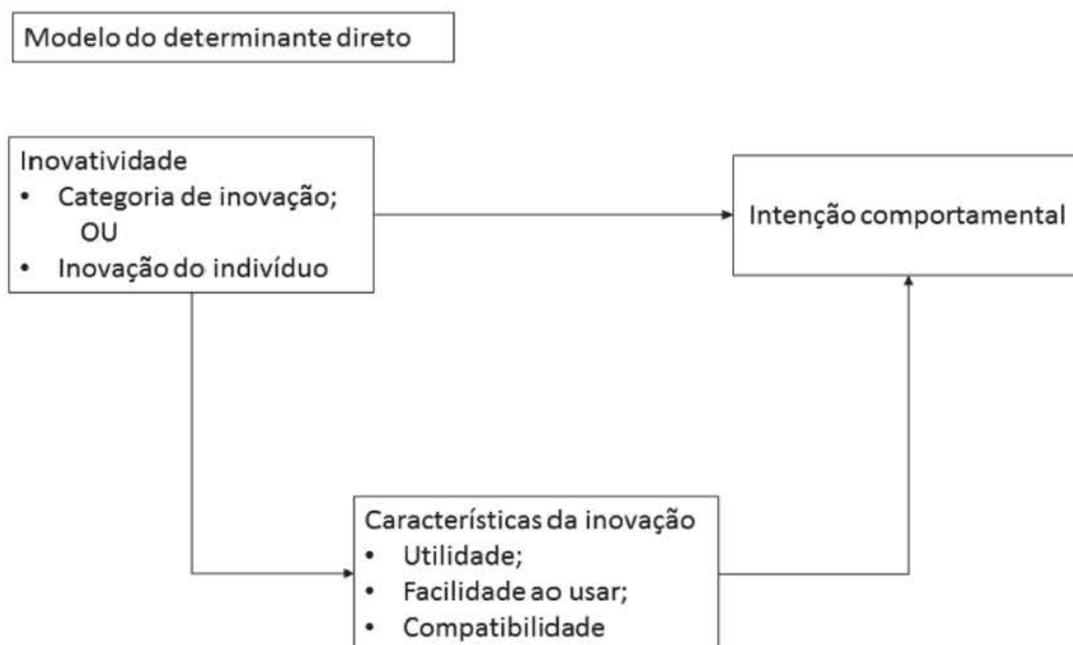
Figura 5 - Modelo do Moderador de Yi, Fiedler e Park (2006).



Fonte: adaptado de Yi, Fiedler e Park (2006, p.397).

Nesse modelo Yi, Fiedler e Park (2006, p.397), entendem que a inovatividade individual age como moderador das características de inovação e da intenção que o colaborador pode ter em ter intenção de seu uso futuro. Já no modelo do determinante direto os autores entendem que a inovatividade do indivíduo atua como determinante direta de suas características de inovação e então das suas intenções futuras para utilizá-la. O modelo pode ser visto a seguir:

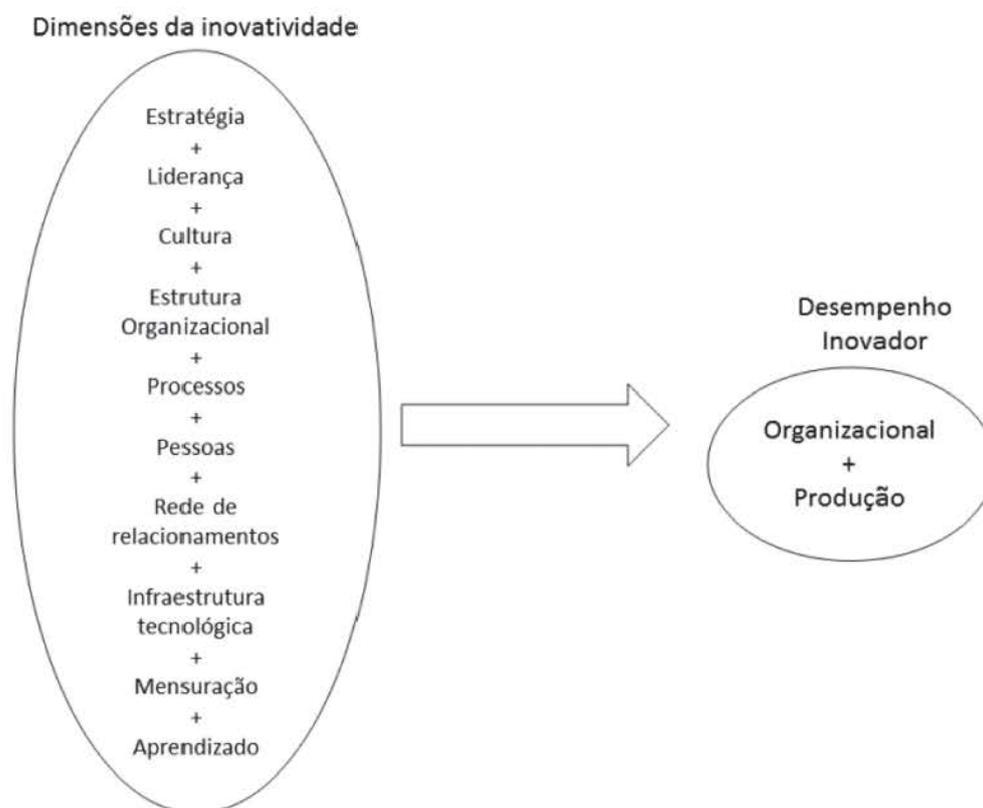
Figura 6 - Modelo do Determinante Direto de Yi, Fiedler e Park (2006)



Fonte: adaptado de Yi, Fiedler e Park (2006, p.397).

Além dos modelos citados, outro modelo que explica a inovação nas organizações é o de Qunadt, Bezerra e Ferraresi (2015, p.877) que mostra a inovação desenvolvida em dez diferentes dimensões de inovatividade a saber: Estratégia, Liderança, Cultura, Estrutura Organizacional, Processos, Pessoas, Rede de relacionamentos, Infraestrutura tecnológica, Mensuração, Aprendizado; que, quando compreendidas pela organização no sentido de sua ocorrência levam ao desempenho inovador. O modelo será utilizado no decorrer deste trabalho e pode ser visto a seguir:

Figura 7 - Modelo de Qunadt, Bezerra e Ferraresi (2015)



Fonte: adaptado de Qunadt, Bezerra e Ferraresi (2015, p.877).

Em acordo com o exposto neste tópico, a inovação é um fator de grande importância para as organizações de modo que sua existência deve ser compreendida e estudada para a empresa possa utilizá-la como força em seus processos.

2.4 EMPRESAS JUNIORES

Segundo a 13.267/16 (BRASIL, 2016) uma Empresa Júnior (EJ) é uma associação civil gerida por estudantes matriculados em instituições de ensino superior e que tem propósito de realizar projetos que os auxiliem a desenvolver seu potencial acadêmico e profissional.

De acordo com Tolfo e Schmitz (2005, p. 28), EJs são pequenas empresas que não possuem fins lucrativos, e que também são organizações não governamentais, para as autoras o meio pelo qual as EJs permitem que os seus alunos, denominados membros, desenvolvam-se é na prática de consultoria no ramo de atuação em que os estudantes estão especializando-se, a prática da consultoria

em EJs é supervisionada por docentes ou por profissionais especializados. As autoras também qualificam as EJs como laboratórios de aprendizagem e como empresas que são geridas por estudantes, elas são voltadas a desenvolver as habilidades e o pensamento autônomo voltado ao mercado de trabalho onde o estudante pretende ser parte.

Esse modelo, que propicia a aplicação dos conhecimentos adquiridos na sala de aula no mercado de trabalho de modo mais autônomo não é algo com origem nacional, segundo Oliveira e Ribeiro (2013, p.7) o conceito de empresa júnior chegou ao Brasil em meados da década de 1980, segundo os autores mais precisamente em 1987, através da iniciativa do então Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. Os autores conceituam o Sr. João Carlos Chaves como um grande conhecedor e entusiasta da experiência francesa com as EJs.

Essa versão é corroborada por Tolfo e Schmitz (2005, p. 27), que apresentam a origem das EJs na França. As autoras apontam que nos idos da década de 1960 na L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris, em um período onde a Europa passava por questionamentos sociais e movimentos que propunham novas abordagens em diferentes áreas do conhecimento. Ainda de acordo com Tolfo e Schmitz (2005, p. 27), já nos anos 1980, ainda antes da experiência chegar ao Brasil, a França já contava com mais de 100 empresas desse tipo, e logo no início da década de 1990 a ideia já havia espalhando-se por todo o mundo chegando em vários países da Europa e até mesmo em outros continentes. Tal expansão levou um grupo de empresários juniores a criarem a JADE (Junior Association for Development in Europe) ou em livre tradução a Associação Júnior pelo Desenvolvimento na Europa.

Já Oliveira e Ribeiro (2013, p.3), visualizam a empresa júnior (EJ) por meio de um viés ligado ao comportamento social dos universitários, pois segundo os autores, a EJ é um momento importante na jornada do estudante dentro da universidade pois é uma experiência que permite experiências que incentiva o desenvolvimento e o aprendizado dos universitários por meio do intercâmbio de conhecimentos e valores entre a academia e a sociedade. Logo, para os autores, a EJ ultrapassa os limites convencionais da extensão universitária, pois não é somente um projeto, mas sim um espaço para o desenvolvimento de novos projetos.

Dentre outros, Bicalho e Paula (2012, p.895) também atribuem ao intercâmbio de ideias e conhecimentos o sentimento comum de que as EJs são parte importante da formação universitária, e além disso, os autores também mencionam os fatores teóricos que são desenvolvidos durante a experiência acadêmica e que em uma experiência como as EJs podem ser visualizados, ou vislumbrados, na prática pelos universitários que também vivenciam a realidade

prática do trabalho para o qual eles estão se preparando.

Segundo Lopes, Lopes e Lima (2007, p. 49), as EJs têm obtido sucesso ao disporem-se como atividades complementares a formação dos graduandos e como um, de vários, dos intermediários da relação entre a universidade e a sociedade. Os autores frisam que esse sucesso e essa relação só ocorre nos cursos onde elas são parte do cotidiano.

Battisti, Vigorena e Knie (2010, p.1) enxergam nas EJs um laboratório prático das teorias estudadas ao longo de um curso de graduação. Para esses autores as EJs além de possuírem toda a importância como meio de interação e como meio de aprendizagem, também se mostram de suma importância para promover a imersão cultural do estudante em cenários que o colocam em situações reais de trabalho. Além de ser um laboratório de práticas empresariais, Oliveira e Ribeiro (2013, p.3) defendem que a EJ deve ser um espaço de transformação do estudante. Segundo os autores, no universo da EJ, o estudante deve exercitar as suas capacidades pessoais, para que por meio de atividades empreendedoras, possa auxiliar na transformação do Brasil em um país melhor.

Para Bicalho e Paula (2012, p.895), fica evidente que logo na conceituação o ideal empreendedor é parte do cerne do Movimento Empresa Júnior (MEJ), pois fica claro que a formação atingida a partir desse primeiro contato entre o universitário e o mercado de trabalho é voltada a adaptação, ou para o desenvolvimento de um diferencial competitivo por parte dos indivíduos que fazem parte dessa experiência em detrimento de seus colegas, futuros concorrentes no mercado de trabalho, que dela não fazem parte e, que na visão dos autores não estão tão imersos no mundo do "business".

Tal percepção é corroborada por Oliveira e Ribeiro (2013, p.3), que defendem a EJ como um mecanismo de fomento ao empreendedorismo inserido dentro de um ambiente acadêmico, onde a EJ pode ser entendida como um agente transformador do conhecimento adquirido na aplicação prática.

Realizando uma breve pausa na conceituação das EJs, é importante lembrar o conceito de empreendedor, pois é visto que muitos autores defendem a participação da EJ na formação do indivíduo empreendedor:

- Esse conceito é proposto por Say (1983, p. 85), que defende o empreendedor como o agente que empreende a criação por conta própria, assumindo os riscos que sua nova criação ou invento possa gerar, bem como, tirando proveito de todos os resultados positivos que possam ser obtidos através da criação, do invento ou de quaisquer atividades relacionadas a esses.
- Segundo Oliveira e Ribeiro (2013, p.4), os empreendedores devem aprender a praticar a inovação, no entanto eles são pessoas que sempre irão desejar

ter os horizontes expandidos, não se contentando em melhorar algo já existente ou simplesmente modifica-lo, empreendedores irão sempre buscar a superação, ainda que pessoal, em uma determinada atividade.

Segundo Prímola e Lobato (2000, p. 81), uma consequência importante da aplicação prática dos conhecimentos desenvolvidos dentro da sala de aula no mercado por meio das EJs é o fortalecimento da relação entre docente e discente. Os autores creditam que essa experiência, aliada ao fato do aluno ter como seu supervisor seu professor torna essa relação menos burocrática e conseqüentemente mais rica.

Oliveira e Ribeiro (2013, p.6) passam a conceituar uma EJ a partir da existência de seu documento maior, o seu estatuto. Para esses autores é obrigatório que esse documento tenha como finalidade expressar de modo claro e objetivo que a empresa existe somente para desenvolver acadêmica e profissionalmente todos aqueles que fazem parte do seu quadro social e que o meio pelo qual a EJ atuará nessa questão é ofertando oportunidades de vivência empresarial, possibilitando a inserção na execução de projetos e na prestação de serviço corresponde a curso, ou aos cursos, de graduação que compõem a formação de seu quadro social enquanto alunos de uma Instituição de Ensino Superior (IES).

Como explicado por Battisti, Vigorena e Knie (2010, p.6), uma EJ pode ser resultado da união de alunos de um curso de graduação específico de uma IES ou mesmo da reunião de alunos de vários cursos que buscam vivenciar as experiências proporcionadas pelo MEJ.

Oliveira e Ribeiro (2013, p.6) ainda defendem que a EJ pode simplesmente ser entendida como uma estrutura da IES que é colocada à disposição de seus discentes, e que nela esses alunos podem elaborar e implementar projetos, estudos e consultorias que integrem esses acadêmicos com o mercado e com a realidade social que os cerca. No entanto, os autores ressaltam que, como dito anteriormente, a EJ deve ser constituída juridicamente e ser estabelecida dentro da estrutura física da IES da qual faz parte, sendo este último um pré-requisito para sua existência, tais ligações com universidade da qual faz parte não obrigam a EJ a ser subordinada, do ponto de vista administrativo, a essa instituição, embora conforme a lei 13.267/16 (BRASIL, 2016) as EJs tenham que ser reconhecidas pela IES de qual faz parte para que possa funcionar.

Uma das práticas mais comuns encontradas em empresas formadas por discentes, segundo Tolfo e Schmitz (2005, p. 26), é a realização de projetos de consultoria, nas EJs, dado o perfil já traçado, não é diferente. Segundo as autoras, as atividades desempenhadas por um consultor exigem vários requisitos que são fundamentais para que o aluno, e futuro profissional, desenvolva suas habilidades

em sua área de atuação, além de contribuir para sua construção social enquanto pessoa.

A prática de consultoria sugerida por Tolfo e Schmitz (2005, p. 26) vai ao encontro do pensamento de Oliveira e Ribeiro (2013, p.6), que conceituam as EJs como importantes agentes de integração na academia, visto que, segundo os autores, intensifica o relacionamento entre o corpo docente e discente, as empresas desse tipo também auxiliam no fomento de parcerias entre a academia e o mercado e podem ajudar a intensificar as relações entre a IES e outras instituições da sociedade. Desta forma, segundo os autores, surge o conceito da EJ como incentivadora de relações amistosas da academia com a sociedade e vice-versa.

Corroborando essa ideia Battisti, Vigorena e Knie (2010, p.4), veem nas EJs um importante meio de integração, que permite a iniciação profissional dos discentes, mas que também possibilitam o intercâmbio entre universidades e empresas. Segundo os autores, para as empresas essa relação torna-se vantajosa pois elas contam com uma estrutura de baixo ou nenhum custo fixo e também pelo fato de que todos os seus projetos passam pela obrigatoriedade, como também exposto na lei 13.267/16 (BRASIL, 2016), de que seus projetos sejam orientados por docentes ou profissionais qualificados na área de atuação da EJ.

Sendo assim, pode-se identificar a natureza do pensamento de Oliveira e Ribeiro (2013, p.8), que defendem a ideia formulada de que o MEJ desde sua chegada ao Brasil, como dito anteriormente, em meados da década de 1980, direcionou sua força de trabalho e atuação de modo geral, a atender os Micro e Pequenos empresários como seus principais clientes.

Tal direcionamento é visto por Miranda et al (2014, p.2), como uma das maneiras em que a EJ promove a integração entre a IES e a sociedade. Os autores atribuem essa prestação de serviços a micro e pequenas empresas como fruto dos custos reduzidos de operação dos quais a empresa acadêmica desfruta por estar dentro do ambiente universitário. Desse modo, segundo os autores, as EJs fornecem a essas empresas trabalhos com qualidade e de custos acessíveis, o que contribui com a formação, com o fortalecimento e o desenvolvimento, do empreendedorismo local.

Outro fato primordial para que as EJs forneçam serviços com preços acessíveis é identificado por Battisti, Vigorena e Knie (2010, p.6). Segundo os autores, as EJs, diferentemente de empresas convencionais de mercado, não possuem como objetivo primordial o lucro em suas operações; pois, ainda que os acadêmicos possam estabelecer preços e executar serviços remunerados, todo o lucro obtido através desses deve ser reinvestido na própria organização. Para os autores, o objetivo principal da EJ é propiciar condições para que os alunos que a

compõem, seus membros, desenvolvam-se em sua atuação, segundo os autores isso acontece por meio da realização de atividades que: despertem a visão empresarial, a atuação na área de formação para qual estão capacitando-se, o espírito empreendedor, e também por sua utilidade para a sociedade. Os autores também consideram o fato da mão-de-obra de uma empresa júnior ainda estar em formação como outro fator determinante para que a empresa pratique preços mais baixos que os de mercado.

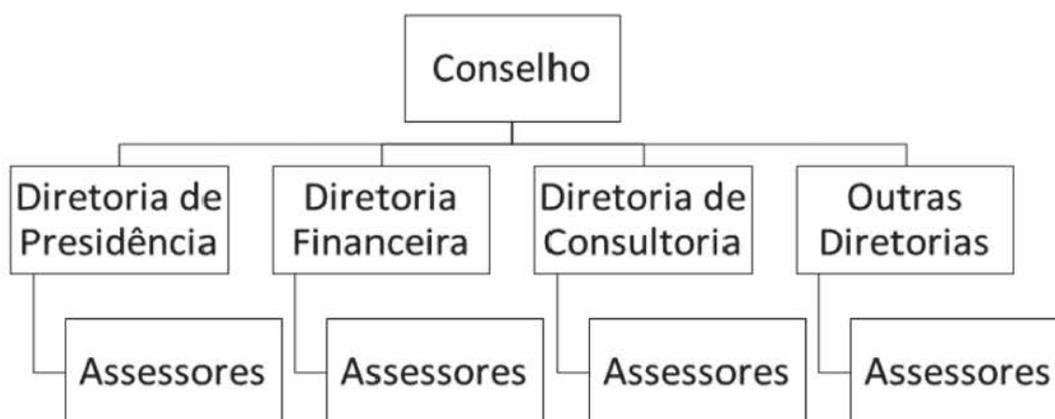
Segundo Prímola e Lobato (2000, p. 81), além de todos os fatores já abordados, outro ponto que pode ser destacado, em decorrência da existência das EJs em uma IES, é o aumento da velocidade com que as tecnologias desenvolvidas em laboratórios e salas de aula cheguem mais rapidamente até a sociedade. Para os autores, isso ocorre, entre outros, pois as EJs possibilitam que os alunos exercitem seus conceitos de forma criativa, mas com supervisão e responsabilidade.

Para Tolfo e Schmitz (2005, p. 26) o aumento da quantidade de EJs é notável. Segundo os autores, os mais diversos cursos de graduação contam com discentes que desenvolvem e aplicam o conhecimento disponibilizado em sala de aula em empresas gerenciadas por discentes, desse modo, a quantidade de EJs e a ampliação do MEJ nas universidades pode ser sentida na prática.

Para Prímola e Lobato (2000, p. 81), a existência das EJs no ambiente universitário e sua consequente atuação no mercado, permitem que a própria IES passe por uma avaliação contínua. De acordo com os autores, isso deve-se ao fato de que as deficiências percebidas nos serviços prestados pelos alunos, ou no dia-a-dia entre eles, podem ser imediatamente solucionadas, também é latente que o contato entre o sistema de ensino e sua relação direta com a aprendizagem desenvolvida pelo discente e que, para os autores, válida a relação proposta anteriormente.

Costa et al (2011, p.3) identificou um modelo de estruturação que é utilizado por muitas EJs, esse modelo consiste em expor a estrutura hierárquica da empresa em suas respectivas áreas. Para o autor, esse modelo é mais utilizado em empresas juniores pois permite que as diferentes áreas da empresa se tenham comuniquem um relacionamento mais sólido durante o desenvolvimento de suas atividades.

Figura 8 - Modelo de Estruturação de EJs Costa et al (2011)



Fonte: adaptado de Costa et al (2011, p.3).

Conforme apontado por Campos Filho (2011, p.4), mesmo passados 28 anos da existência do MEJ no Brasil (dado atualizado com valores para 2016), ainda pode ser considerado baixo o número de publicações científicas que abordam a temática e os desafios das EJs. De Almeida Bicalho e De Paula (2012, p.895) corroboram a ideia de Campos Filho (2011, p.4), ao identificarem que, além do universo das EJs não ser investigado, ele, quando e o motivo de atenção de um estudo é apresentado de modo sempre positivo, nunca a partir de um questionamento ou mesmo propondo uma crítica ao modo em que ele se desenvolve.

É importante notar que, segundo Oliveira e Ribeiro (2013, p.7), um dos fatores que levou ao crescimento do interesse e da iniciativa EJ na Europa foram as constantes taxas de desemprego. Esse fato, de acordo com os autores, torna a concorrência por postos de trabalho ainda mais acirrada e, nesse contexto, um estudante recém-formado necessita ter em seu currículo experiências que atuem como diferenciais na sua formação acadêmica e que façam seu perfil destacar-se em meio a dezenas de outros, uma vez que, segundo os autores, é natural que nesse cenário as vagas de emprego já existentes sejam preenchidas por profissionais com uma carreira mais longa e muita experiência. Ainda de acordo com os autores, a EJ mostra-se como um bom cenário de atuação e ganho de experiência para um jovem que é membro dela e que têm ciência das dificuldades que enfrentará para estabelecer-se no cenário de mercado já descrito após a sua saída da IES e posterior inserção no mercado de trabalho da área em que foi ensinado, treinado e especializado durante todo o tempo em que esteve na graduação.

Segundo Tolfo e Schmitz (2005, p. 27) à época de escrita de seu estudo

havia empresas juniores em pelo menos 4 continentes, somente na França, país berço do MEJ, existiam aproximadamente 115 empresas juniores que durante o período de um ano movimentaram mais de a US\$ 20 milhões em negócios em decorrência do trabalho de cerca de 20.000 estudantes.

Segundo Prímola e Lobato (2000, p. 79), inspirados no sucesso da atividade desenvolvida na França o MEJ começou a ser difundido por todo o mundo e como dito anteriormente por Tolfo e Schmitz (2005, p. 27), o movimento já atingiu mais de quatro continentes, a lista a seguir mostra os países que já desenvolvem o trabalho com as EJs:

- África: Costa do Marfim, Marrocos, República dos Camarões, Senegal.
- Américas: Brasil, EUA, Canadá;
- Ásia: China e Japão;
- Europa: Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, Eslovênia, Espanha, França, Grécia, Hungria, Inglaterra, Islândia, Itália, Noruega, República Tcheca, Romênia, Suíça.

Segundo os autores, a existência de EJs ao redor do mundo demonstra o seu sucesso e a importância que os jovens universitários atribuem a ela.

Já para Oliveira e Ribeiro (2013, p.6), o que tornou as EJs tão atrativas para jovens de todo o mundo foi o fato delas serem um meio formado por intermédio da vontade acadêmica, gerenciado por discentes e que muda o modo como os acadêmicos, por intermédio da IES, comunicam-se e relacionam-se com sociedade ao redor do ambiente universitário. Além disso a vantagem mais clara para os jovens é oportunidade que a EJ, por meio de suas experiências proporciona vantagem na inserção no mercado de trabalho.

Segundo Costa et al (2011, p.2), o rápido crescimento do MEJ no cenário nacional, despertou entre as lideranças das EJs a formarem federações com vistas a organizar o movimento, proporcionando mais estabilidade para o seu desenvolvimento seguro. Além disso, segundo os autores, as Federações também são responsáveis por manter o movimento coeso e unido crescendo de modo ordenado e sustentável.

Por fim, é importante notar que, conforme sugerem Campos Filho (2011, p.4) e Bicalho e Paula (2012, p.895), muito embora com todo detalhamento das vantagens que uma EJ possui, e neste trabalho já apresentado, não existem muitas publicações científicas relacionadas a esse tema que, segundo os autores, não é muito investigado e que quando investigado é passado a segundo plano.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender a realidade da gestão do conhecimento em empresas juniores, este trabalho pautou-se na metodologia de pesquisa previamente utilizada por Wronski (2014) e Guimarães (2014) explicada a seguir.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem empregada na realização deste trabalho deu-se por meio de pesquisa quantitativa, onde através da análise estatística é possível obter resultados e eventuais conclusões alinhadas ao objetivo do trabalho, tendo em vista que segundo Oliveira (2002, p. 115) o método quantitativo é amplamente utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas. Já pesquisa utilizada pode ser classificada por quatro critérios: abordagem, natureza, objetivo e procedimentos adotados (SILVA; MENEZES, 2005). A natureza desse estudo aproxima-se de melhor forma à pesquisa aplicada, pois, segundo Hair Junior, et al., (2005, p. 33), ela apresenta grande interesse em entender melhor alguns acontecimentos relativos ao meio administrativo.

Esse tipo de pesquisa objetiva identificar quais opiniões ou atitudes estão presentes em uma determinada população (FREITAS et al., 2000). É possível verificar o alinhamento entre as características dos objetivos a proposta desse estudo. Tais tipos de pesquisas são criados especificamente para medir os aspectos apontados para um problema (HAIR JUNIOR et al., 2005). Portanto, quanto ao objetivo proposto, a proposta deste trabalho apresenta-se como descritiva, uma vez que possui como objetivo final, a descrição de um fenômeno e o estabelecimento de relações entre as suas variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003; GIL, 2009).

Os procedimentos adotados nesse estudo, com base em Gil (2009), que pretende aplicar as seguintes etapas: começando pelo apoio bibliográfico, como meio de identificar modelos teóricos que identifiquem e representem os processos de Gestão do Conhecimento (GC), da criatividade organizacional e da inovação; após essa etapa foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados representativo dos modelos apresentados. Por fim, ao concluir a classificação dos procedimentos utilizados nessa proposta, os dados coletados foram analisados de acordo com métodos estatísticos visando comprovar as relações dos fenômenos entre si (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 108).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para que este estudo pudesse ser realizado buscou-se compreender a população e a amostra das Empresas Juniores (EJs).

Segundo Ribeiro Jr. (2016), a população é compreendida por todos os elementos sob os quais o pesquisador pode realizar inferência, e a amostra é compreendida por elementos que possam representar o todo da população.

Como definido no Relatório 2014 - Censo e Identidade da CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES (2014) existe uma população de 427 EJs no Brasil, delas, para esse estudo, responderam ao questionário proposto uma amostra de 62 EJs que representam 14,52% dessa população.

Para que uma EJ pudesse ser apta a responder a pesquisa ela precisava cumprir com os critérios definidos pela lei 13.267/16 (BRASIL, 2016) e ser considerada uma EJ sem ser confundida com grupos de pesquisa ou mesmo com outras iniciativas.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA E FONTE DE DADOS

O instrumento de coleta de dados deu-se por meio de técnicas de pesquisa de grupos institucionais, no caso, por meio de um questionário estruturado em três categorias de questões: capacidade organizacional da GC, caracterização das empresas e condições ambientais da criatividade. Para as questões relativas a capacidade organizacional da GC, foi utilizado o modelo proposto por Gold, Arvind Malhotra e Segar (2001), onde as capacidades estão agrupadas em infraestruturas e processos. O Quadro 1, a seguir mostra as questões referentes a capacidade organizacional da GC:

Quadro 1 - Capacidade Organizacional

GRUPOS	CAPACIDADES
Cultura organizacional	A visão da empresa está expressamente comunicada
	Existe o encorajamento a experimentar
	Existe incentivo a pedir ajuda quando preciso
Estrutura organizacional	A empresa possui em sua estrutura funcional o estímulo a interação e compartilhamento do conhecimento
	A empresa possui um esquema padrão para recompensar o compartilhamento do conhecimento
	A organização promove comportamento coletivo
Tecnologia de informação	A empresa utiliza-se de tecnologia que permite as pessoas colaborarem entre si
	A empresa utiliza-se de tecnologia que permite gerenciar o conhecimento adquirido para usos futuros
	Existe o uso da tecnologia para acesso ao conhecimento quando necessário
Processo de aquisição do conhecimento	A empresa possui processos de aquisição do conhecimento externo, tais como: consultorias, treinamentos...
	Existem processos de compartilhamento do conhecimento com parceiros
	A organização possui processos para identificar as melhores práticas
Processo de conversão do conhecimento	A organização tem processos para organizar o conhecimento
	A organização tem processos para converter o conhecimento em projetos, produtos ou serviços
	A empresa possui processos para aplicar o conhecimento gerado a partir de experiências
Processo de aplicação do conhecimento	A empresa encontra fontes de conhecimento para problemas e desafios
	A visão da empresa está expressamente comunicada
	Existe o encorajamento a experimentar

Fonte: Adaptado de Wronski (2014, p.31) e Guimarães (2014, p. 71-72)

Para analisar as capacidades elas foram submetidas aos respondentes através da seguinte proposta:

Para cada afirmação forneça seu grau de concordância em uma escala de 0 a 10, onde "0" significa "Discordo totalmente" e "10" significa "Concordo totalmente", para a realidade encontrada na empresa da qual você faz parte. Portanto, de variáveis de natureza contínua, em escala de 0 a 10.

Para as questões relativas às condições ambientais da criatividade empregou-se uma versão reduzida e adaptada do modelo de Amabile (1996) proposta por Rosello e Tran (2012). O quadro a seguir mostra os elementos de criatividade apontados:

Quadro 2 - Condições Ambientais da Criatividade

GRUPOS	CONDIÇÕES
Cultura organizacional	Novas ideias são estimuladas
	Existe reconhecimento dos indivíduos pela criatividade
	Os membros são recompensados pela criatividade
Supervisão	Os objetivos são claramente comunicados pelos gestores
	Os gestores possuem boas habilidades interpessoais
	Existe apoio dos gestores para as equipes de trabalho
Senso de equipe	As pessoas cooperam nos grupos de trabalho
	Existe a sensação de confiança entre as pessoas que trabalham juntas
Recursos	Os orçamentos destinados ao desenvolvimento de produtos ou serviços são adequados
	Existe facilidade para conseguir os materiais necessários para a realização dos trabalhos
Desafios	As tarefas propostas desafiam a capacidades dos membros
	Existe a noção de desafio na realização das tarefas
Liberdade	Existe liberdade para decidir sobre a condução dos projetos
	Existe liberdade para escolher de qual projeto participar
Impedimentos	Existem problemas políticos
	As pessoas são resistentes às novas mudanças
	Existem competições destrutivas
	A alta gerência não assume riscos
Pressões	Há uma forte pressão em relação ao tempo de realização das tarefas
	Há expectativas realistas sobre o que as pessoas podem atingir

Fonte: adaptado de Wronski (2014, p.33) e Guimarães (2014, p.74)

Do mesmo como abordado na Capacidade Organizacional da GC, as condições ambientais da criatividade foram apresentadas a partir da seguinte proposta:

Para cada afirmação forneça seu grau de concordância em uma escala de 0 a 10, onde "0" significa "Discordo totalmente" e "10" significa "Concordo totalmente", para a realidade encontrada na empresa da qual você faz parte. Portanto, de variáveis de natureza contínua, em escala de 0 a 10.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados no período compreendido entre 21/04/2016 e 30/09/2016 com coleta de questionários diretamente nas sedes das EJs ou pelo envio de e-mails.

Para as coletas presenciais, foram utilizadas duas oportunidades, uma delas

em uma visita na sede da JR Consultoria – UFPR, empresa da qual o autor já foi integrante, e também na Feira de Profissões da UFPR, onde todas as EJs da Universidade estavam presentes e foi possível abordá-las.

Para a coleta via e-mail, foram selecionadas de modo aleatório universidades estaduais, federais e particulares, de todo o país. Após a seleção dessas instituições foram enviados e-mails para todas as EJs que estão ligadas a elas e que possuem meios eletrônicos (e-mail ou perfil no Facebook) para contato, desse modo, a pesquisa conseguiu atingir as 62 duas respostas e também atender a todo o país.

As EJs que responderam ao questionário estão localizadas nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, com isso abrangendo quase todas as regiões do Brasil, exceção a Região Norte que não apresentou respostas.

A análise das respostas ao questionário proposto segue os parâmetros do quadro a seguir:

Quadro 3 - Parâmetros de análise das respostas

PROCEDIMENTOS	OBJETIVOS
Estatística descritiva	Identificar e descrever a amostra obtida de acordo com a relação das variáveis e dos elementos do questionário.
rho de Spearman (ρ)	Verificar as relações entre as capacidades organizacionais de GC Verificar as relações entre as condições ambientais de criatividade

Fonte: Adaptado de Wronski (2014, p.34).

Foi utilizada para descrever o conjunto de dados obtidos através do estudo e das respostas aos questionários a Estatística descritiva, que possibilitou a realização da descrição da amostra, bem como, da relação das variáveis coletadas e dos elementos do questionário aplicado.

Para as respostas representadas por variáveis intervalares ou escalares, o teste utilizado será o de rho de Spearman, que é baseado na equação do coeficiente de correlação de Pearson, que é definido pela seguinte fórmula:

Figura 9 - rho de Spearman

$$r = \frac{cov(x,y)}{s_x s_y}$$

Fonte: Wronski (2014, p.35)

Para a fórmula representada pela figura anterior:

r = coeficiente de correlação de Pearson

$cov(x, y)$ = covariância das variáveis

s_x = desvio padrão da primeira variável

s_y = desvio padrão da segunda variável

O resultado para o r pode variar entre -1 e +1, sendo os valores mais próximos a 1 aqueles que indicam maior relação entre as variáveis. O sinal, positivo ou negativo, indica a direção entre as variáveis, sendo o r de -1 o indicativo de uma forte relação, do tipo que é inversamente proporcional

Para a realização das análises foram empregados dois softwares, o SPSS® 18 e o Microsoft Office - Excel® 2016. Cabe ressaltar que todos os testes aplicados consideram um intervalo de confiança de 95%, ou seja, a significância esperada é de 0,05.

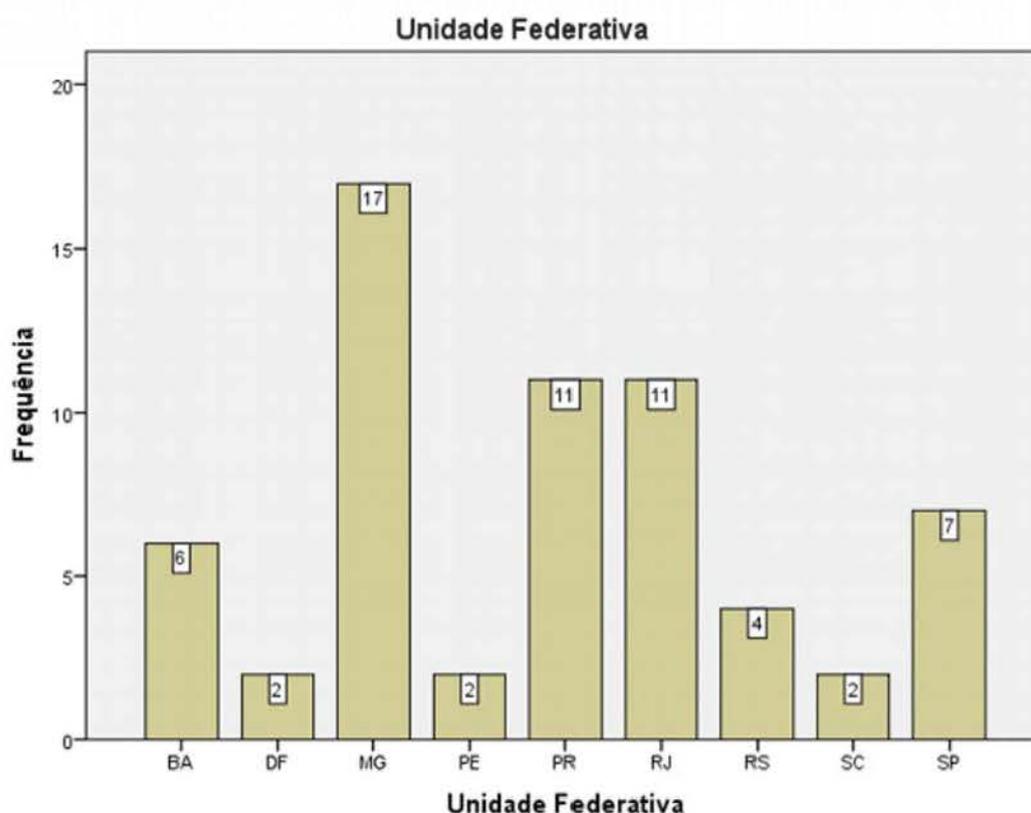
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário utilizado para a coleta de dados foi aplicado durante o período de abril a setembro de 2016, através do envio de e-mails para empresas juniores de todo o Brasil, sendo que, as empresas juniores da região sudeste foram as que mais responderam aos e-mails enviados.

4.1 DADOS DESCRITIVOS

O estado de Minas Gerais (MG) conta com a maior parte das EJs respondentes com 17 das 62 EJs pesquisadas; seguido pelos estados do Paraná e do Rio de Janeiro com 11 EJs respondentes em cada. Também é importante perceber que não houveram respostas de estados da região norte do país e que a região Sudeste concentra a 35 das 62 EJs respondentes, como pode ser visto no gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Unidade Federativa



Fonte: O autor (2016)

Em relação ao tempo de existência das EJs, a quantidade de colaboradores, os clientes em carteira e ao faturamento. Os dados estão expostos na tabela seguir:

Tabela 1 - Perfil

	Tabela 01 - Perfil			
	Tempo de Existência em (Anos)	Quantidade de Colaboradores	Cientes Em Carteira	Faturamento em (R\$)
Média	8,77	27,45	9,31	20.659,74
Desvio Padrão	7,264	14,412	19,271	48.812,01
Mínimo	0	1	0	0,00
Máximo	28	66	140	300.000,00

Fonte: O autor (2016)

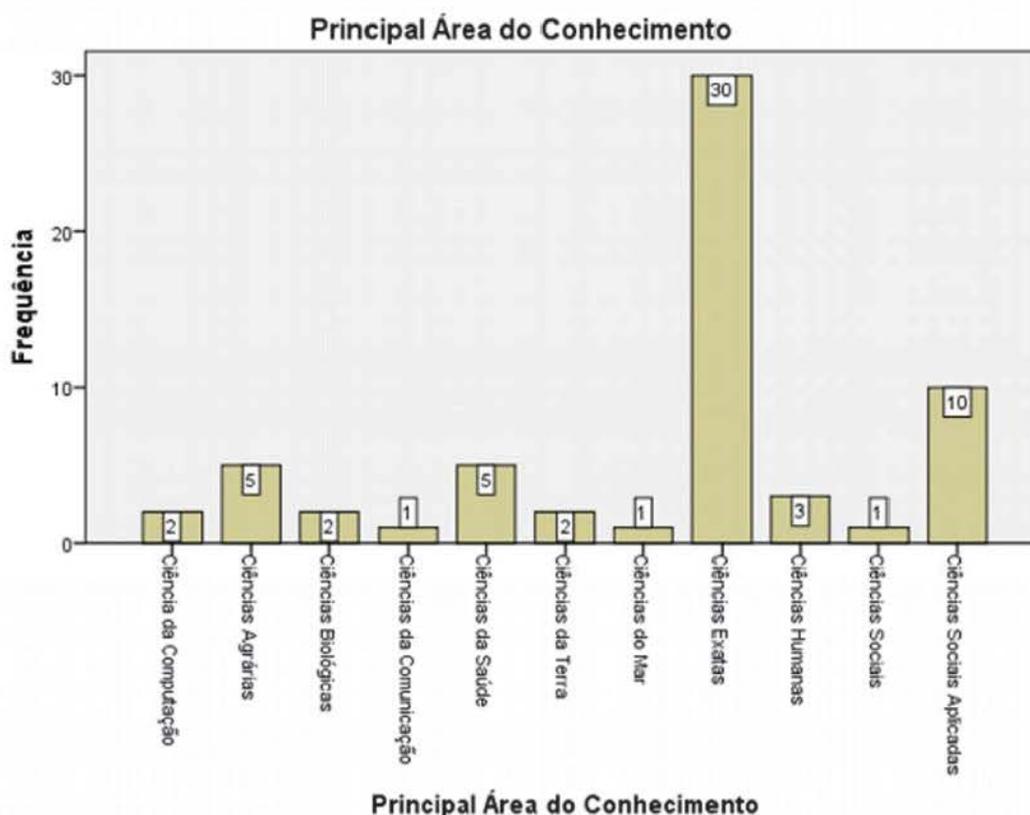
É possível observar que em média as EJs analisadas tem em média 8 anos de existência, sendo que a mais antiga delas possui 28 anos e a mais nova foi fundada em 2016 e ainda não completou um ano de existência; já em relação a quantidade de colaboradores é possível perceber que em média as EJs possuem 27 colaboradores com desvio de 14 colaboradores para mais ou para menos, a EJ com menos colaboradores apresenta um único colaborador e a EJ com o maior número

de colaboradores possui 66 colaboradores; as EJs respondentes possuem em média nove clientes em carteira, com desvio de 19 possíveis clientes, com isso a EJ que menos possui clientes não tem nenhum cliente e a EJ com o maior número de clientes atende a 140; por fim, em relação ao faturamento, a média de faturamento das EJs respondentes é de R\$20.659,74 com desvio de R\$48.812,01, pois dentre as respondentes cinco EJs não possuem faturamento e uma EJ fatura R\$ 300.000,00.

Os dados a seguir são referentes as questões sobre Área do Conhecimento, cursos que compõe a EJ, instituição de ensino.

Em relação a principal área do conhecimento as estatísticas podem ser vistas no gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Principal Área do Conhecimento

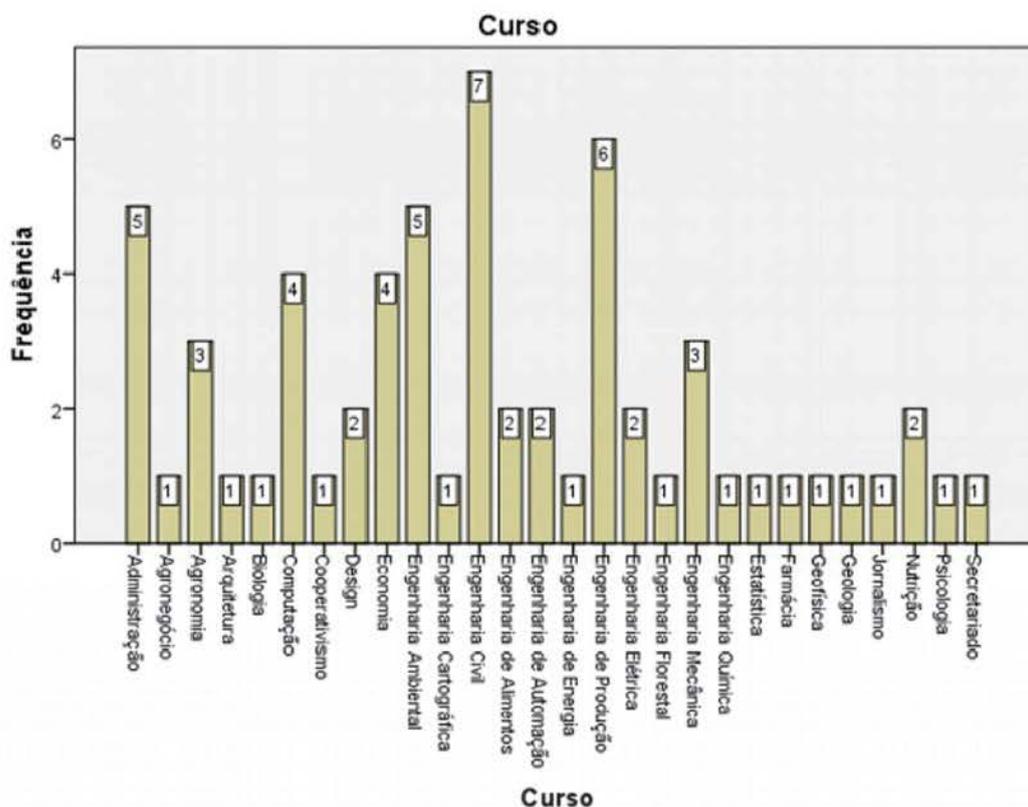


Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que a maior parte das EJs respondentes estão ligadas as Ciências Exatas com 30 das 62 EJs respondentes, as Ciências sociais aplicadas representam 10 das 62 EJs pesquisadas do total e as Ciências Agrárias e Ciências da Saúde representam cinco EJs cada das 62 entrevistadas. É interessante observar que dentre as 62 respostas obtidas estão presentes 11 diferentes áreas do conhecimento.

Já em relação aos cursos componentes das EJs os dados podem ser visualizados a seguir:

Gráfico 3 - Cursos componentes

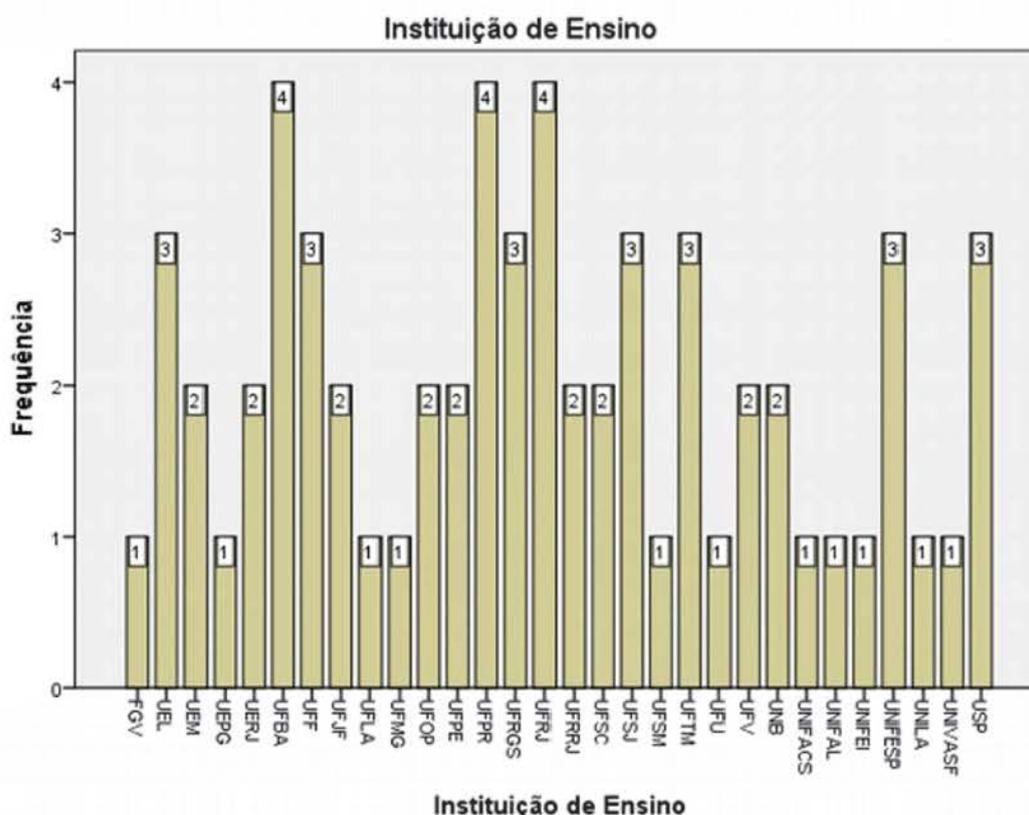


Fonte: O autor (2016)

O curso de engenharia civil é o curso que, dentre as EJs pesquisadas, é o mais encontrado, pois sete das 62 EJs são deste curso, o segundo curso com o maior número de EJs é o de engenharia da produção com seis EJs dentre as respondentes, depois disso aparecem os cursos de administração e engenharia ambiental, com cinco EJs cada, e os demais cursos possuem 4 ou menos EJs cada um, sendo que 15 deles possuem somente uma única EJ entre as respondentes.

A seguir é possível visualizar os dados referentes as instituições de ensino as quais as EJs respondentes estão ligadas:

Gráfico 4 - Instituição de Ensino



Fonte: O autor (2016)

As instituições com o maior número de EJs respondentes vinculadas são a Universidade Federal da Bahia – UFBA, a Universidade Federal do Paraná – UFPR e a Universidade Federal do Rio de Janeiro que concentram quatro EJs respondentes cada, totalizando 12 EJs; elas são seguidas por outras sete instituições, que totalizam três EJs cada somando 21 EJs respondentes; além desses dois grupos, dentre as EJs respondentes, existem 29 que estão em instituições de ensino que possuem 2 ou menos EJs.

4.2 O DIAGNÓSTICO DAS EMPRESAS JUNIORES

Após a etapa descritiva, deu-se início a etapa de diagnóstico das EJs sobre os quatro temas principais do questionário, a saber: Gestão do Conhecimento (GC), Criatividade (CR), Inovatividade (IN) e Desempenho Inovador (DI).

Cada um desses temas foi dividido em itens e os resultados item a item podem ser visualizados a seguir. As afirmações que compõem cada item poderiam ser identificadas de acordo com a concordância da EJ respondente a respeito delas

dentro de uma escala que variava de 1 a 10, sendo 1 discordância completa e 10 concordância completa.

4.2.1 Gestão do Conhecimento

O primeiro tema abordado foi a GC, esse tema foi dividido em 6 itens, os quais estão representados nas tabelas a seguir, a começar pelo item de Cultura:

Tabela 2 - GC - Cultura

	Tabela 02 - GC - Cultura		
	A visão da empresa está claramente comunicada	As pessoas são encorajadas a experimentar	As pessoas são encorajadas a pedir ajuda
Média	7,61	7,92	8,58
Desvio Padrão	2,019	1,692	1,362
Mínimo	3	4	5
Máximo	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

É importante notar que em todas as perguntas houveram respostas que representam concordância total com as afirmações; a afirmação que encontrou maior discordância e também o maior desvio foi a que afirmava que a visão da empresa estava totalmente comunicada com a menor concordância sendo a de três e o desvio sendo de dois pontos.

Na tabela a seguir podem ser visualizados os valores relativos ao item de Estrutura:

Tabela 3 - GC - Estrutura

	Tabela 03 - GC - Estrutura		
	As divisões departamentais estimulam a interação entre as pessoas	Existe um sistema padronizado de recompensa do compartilhamento do conhecimento	As divisões departamentais promovem o comportamento coletivo
Média	7,44	5,66	7,55
Desvio Padrão	1,947	2,746	1,997
Mínimo	1	1	1
Máximo	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

Novamente é possível notar que todas as afirmações tiveram ao menos uma resposta com concordância total, porém nesse item é possível verificar que todas as afirmações também obtiveram ao menos uma resposta com discordância completa. Também é interessante notar que a afirmação que trata da recompensa para compartilhamento do conhecimento teve a menor média e o maior desvio entre as três afirmações que compõem esse critério.

A seguir é possível visualizar os resultados das afirmações ligadas ao item de

Tecnologia:

Tabela 4 - GC - Tecnologia

Tabela 04 - GC - Tecnologia			
	A tecnologia disponível permite a colaboração entre pessoas	A tecnologia disponível permite categorizar o conhecimento para usos futuros	A tecnologia disponível permite às pessoas acessarem o conhecimento armazenado
Média	8,21	7,89	8,63
Desvio Padrão	1,710	1,839	1,672
Mínimo	2	2	4
Máximo	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

Em relação a esse item é importante notar que as médias das três afirmações foram superiores a sete, ou seja, indicam maior proximidade com a concordância total. A afirmação que trata do acesso ao conhecimento compartilhado teve a melhor média de concordância dentre as EJs respondentes e o menor desvio. As demais afirmações apresentaram ao menos uma resposta, cada, que fica bem próxima da discordância plena. Esse cenário, mostra que para grande parte das EJs respondentes, a tecnologia pode ser entendida como uma aliada no processo de GC.

A seguir estão os dados referentes as afirmações do item Aquisição:

Tabela 5 - GC - Aquisição

Tabela 05 - GC - Aquisição			
	Existem processos para aquisição de conhecimento	Existem processos para compartilhamento de conhecimento entre parceiros	Existem processos para identificação de melhores práticas
Média	7,74	6,95	6,68
Desvio Padrão	1,864	2,432	2,296
Mínimo	2	1	1
Máximo	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

Para esse item, é possível perceber que a afirmação referente a aquisição de conhecimento obteve a maior média de concordância entre as três afirmações disponíveis, embora todas elas possuam médias maiores que seis. A afirmação referente ao compartilhamento de conhecimento entre parceiros obteve o maior desvio em relação à média, o que pode significar que algumas empresas possuam processos bem estruturados de compartilhamento de conhecimento com parceiros, ao passo que outras não possuem tal processo estabelecido.

A seguir são apresentados os dados relativos ao item Conversão:

Tabela 6 - GC - Conversão

Tabela 06 - GC - Conversão			
	Existem processos para organizar o conhecimento (descartá-lo, repô-lo, filtrá-lo)	Existem processos para compartilhar o conhecimento entre os colaboradores	Existem processos para converter o conhecimento em projetos de novos produtos
Média	6,84	7,45	6,60
Desvio Padrão	2,292	2,006	2,525
Mínimo	1	2	1
Máximo	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

Nesse fator, é interessante perceber que as três afirmações possuem respostas que apresentam concordância total e todas elas apresentam respostas que se aproximam da discordância total. A afirmação que trata do compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores possui a maior média de concordância e o menor desvio em relação as EJs respondentes. É possível verificar que a média de concordância é menor para a afirmação que trata dos processos de conversão do conhecimento em novos produtos.

O último item da etapa de GC da coleta realizada é o item de aplicação da GC, os dados podem ser visualizados a seguir:

Tabela 7 - GC - Aplicação

Tabela 07 - GC - Aplicação			
	Existem processos para aplicar o conhecimento a partir de experiências	Existem processos para encontrar fontes de conhecimento	Existem processos para aplicar o conhecimento na solução de problemas
Média	7,23	6,81	7,13
Desvio Padrão	2,153	2,126	2,399
Mínimo	1	1	2
Máximo	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

É possível observar que as médias das três afirmações dispostas nesse item apresentam média mais próxima da concordância total do que da discordância total. A afirmação que abrangia a aplicação do conhecimento a partir das experiências teve a maior média de concordância entre os respondentes. A afirmação que teve o menor desvio entre os níveis de concordância de acordo com as EJs respondentes foi a que tratava sobre os processos para encontrar fontes de conhecimento.

4.2.2 Criatividade

A seguir estão dispostos os itens relativos a etapa de Criatividade do questionário, essa etapa contou com a coleta de oito itens para estudo e análise. O primeiro item a ser visualizado é o de Criatividade Organizacional, os dados estão

dispostos a seguir:

Tabela 8 - Criatividade - Organizacional

Tabela 08 - Criatividade - Organizacional			
	Novas ideias são encorajadas	As pessoas são reconhecidas pela criatividade	As pessoas são recompensadas pela criatividade
Média	8,26	7,85	6,48
Desvio Padrão	1,764	2,253	2,604
Mínimo	3	1	1
Máximo	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que as três afirmações possuem médias de concordância maior que seis, destacando-se a afirmação que trata a respeito das novas ideias que possui média de concordância de superior a oito. O maior desvio padrão se dá na afirmação que fala sobre a recompensa pela criatividade. Além disso, as duas afirmações que falam sobre reconhecimento e recompensas da criatividade apresentaram os dois menores valores mínimos da série, com um ponto cada. Todas as afirmações obtiveram respostas com o maior valor possível, ou seja, dez.

A seguir estão dispostos os dados relativos ao item de supervisão:

Tabela 9 - Criatividade - Supervisão

Tabela 09 - Criatividade - Supervisão			
	Os gestores comunicam claramente os objetivos aos membros da equipe	Os gestores possuem boas habilidades pessoais	Os gestores apoiam as equipes de trabalho
Média	7,60	7,82	8,55
Desvio Padrão	1,842	1,477	1,467
Mínimo	1	3	5
Máximo	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

É possível observar que a média de concordância para todas as afirmações foi superior a sete, o que pode ser considerada uma média alta dentro da escala trabalhada. Além disso, os desvios foram inferiores a dois pontos o que indica uma concentração de concordância próxima a média por grande parte das EJs respondentes. A afirmação que trata da comunicação de objetivos por parte dos gestores a equipe teve a menor resposta dentre as afirmações analisadas; já a que falava sobre o apoio dos gestores as equipes de trabalho teve o menor valor de resposta apontado como cinco. Todas as afirmações obtiveram concordância máxima, ou seja, dez de ao menos um dos respondentes.

A seguir estão dispostos os dados referentes ao item de equipe abordado dentro da etapa de criatividade:

Tabela 10 - Criatividade - Equipe

	As pessoas se ajudam mutuamente nos grupos de trabalho	Há um sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas
Média	8,18	7,95
Desvio Padrão	1,584	1,741
Mínimo	3	2
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

Para este item foram coletadas apenas duas afirmações, ambas obtiveram respostas médias de concordância superiores a sete; além disso a afirmação que falava sobre as pessoas se ajudarem mutuamente nos grupos de trabalho registrou o menor desvio padrão e a afirmação que tratava do sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas foi a que registrou a menor concordância. Ambas apresentaram ao menos uma resposta de uma EJ que concorda plenamente com a afirmação.

A seguir é possível verificar os dados relativos ao item de Recursos dentro da etapa de criatividade

Tabela 11 - Criatividade - Recursos

	Os orçamentos para a realização de tarefas são geralmente adequados	As pessoas conseguem facilmente os materiais necessários às suas tarefas
Média	7,31	7,39
Desvio Padrão	1,742	1,787
Mínimo	3	3
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

Para o item de recursos foram coletados os níveis de concordância sobre duas afirmações, ambas tiveram concordância média superior a sete. A que registrou menor desvio padrão foi a que foi relativa aos orçamentos disponíveis para a realização das tarefas. As duas afirmações apresentaram respostas com nível de concordância mínimo de três e máximo de dez.

Em seguida tem-se os dados relativos ao item de desafios dentro da etapa de criatividade:

Tabela 12 - Criatividade - Desafios

Tabela 12 - Criatividade - Desafios		
	As tarefas propostas desafiam a capacidade das pessoas	As pessoas se sentem desafiadas na realização de suas tarefas
Média	8,27	8,11
Desvio Padrão	1,580	1,680
Mínimo	5	4
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

No item de desafios, dentro da etapa de criatividade, foram apresentadas para avaliação de concordância duas afirmativas. Ambas foram avaliadas com concordância média superior a oito, o menor desvio padrão foi apresentado na afirmação que tratava das tarefas propostas desafiarem as pessoas; já a menor resposta apresentada é referente a afirmativa que fala sobre as pessoas sentirem-se desafiadas na realização de tarefas. Ambas tiveram respostas máximos no valor de dez, que era o maior valor da escala e denotava concordância plena com as afirmações.

Na sequência tem-se as afirmativas que tratam do item de liberdade dentro da etapa de criatividade:

Tabela 13 - Criatividade - Liberdade

Tabela 13 - Criatividade - Liberdade		
	As pessoas têm liberdade para decidir como devem conduzir seus projetos	As pessoas têm liberdade para decidir em quais projetos irão participar
Média	7,63	7,52
Desvio Padrão	1,571	2,238
Mínimo	4	1
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

As duas afirmações submetidas a concordância apresentaram médias superiores a sete, no entanto a afirmativa que falava sobre a liberdade que os membros das EJs possuíam sobre quais projetos iriam participar foi a que recebeu a menor resposta dentre os respondentes, pois ao menos uma das EJs considerou que dentro de seus processos essa liberdade é bem limitada, isso também explica o fato dessa afirmação ter apresentado o maior desvio padrão. Ambas apresentaram respostas máximas, o que pode indicar que as EJs dão bastante liberdade aos seus membros.

A seguir estão elencados os valores referentes as afirmações que sobre o item impedimentos da etapa de criatividade:

Tabela 14 - Criatividade - Impedimentos

Tabela 14 - Criatividade - Impedimentos				
	Existem problemas políticos	As pessoas são resistentes às novas ideias	Há competições que podem ser destrutivas	A alta gerência não assume riscos
Média	3,69	5,34	3,55	4,16
Desvio Padrão	2,895	2,456	2,584	2,631
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	10	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

Todas as afirmações apresentaram médias inferiores a cinco no item de impedimentos, e isso pode significar que as EJs não apresentam muitos impedimentos a criatividade. É interessante notar que todas as afirmativas apresentaram ao menos uma resposta que concorda com o conteúdo da afirmação e ao menos uma que discorda completamente. O maior desvio padrão encontra-se no fator de problemas políticos, e isso pode significar que as vertentes políticas podem ser riscos maiores a criatividade dentro das EJs.

As afirmativas referentes as pressões no que se refere a criatividade estão dispostas a seguir:

Tabela 15 - Criatividade - Pressões

Tabela 15 - Criatividade - Pressões		
	Há uma forte pressão em relação ao tempo de realização das tarefas	Há expectativas realistas sobre o que as pessoas podem atingir
Média	5,73	6,60
Desvio Padrão	2,484	2,405
Mínimo	1	1
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

As duas afirmações apresentadas aos respondentes tiveram ao menos uma resposta que concordou completamente com o enunciado e ao menos uma que discordou completamente. A afirmação que apresentou a maior média de concordância foi a que tratava sobre as expectativas realistas por parte das EJs sobre o que as pessoas poderiam atingir e a que apresentou menor média e maior desvio padrão foi a que tratava sobre a possível de uma forte pressão em relação ao tempo de realização das atividades. Isso pode indicar que parte das EJs trabalham em ambientes de muita pressão e que outra parte delas trabalha em ambientes menos expostos a pressão.

4.2.3 Inovatividade

Para a etapa de Inovatividade foram abordados dez diferentes itens as EJs respondentes. Os resultados item a item estão discriminados a seguir:

Tabela 16 - Inovatividade - Estratégia

Tabela 16 - Inovatividade - Estratégia		
	Os componentes estratégicos (missão, visão, valores e objetivos) priorizam a inovação	A estratégia é apoiada por mecanismos de avaliação do desempenho estratégico em geral
Média	6,71	7,21
Desvio Padrão	2,405	2,327
Mínimo	1	1
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

Para esse fator foram apresentadas as EJs respondentes duas afirmações. Ambas obtiveram ao menos uma resposta que representou concordância total com a afirmação e ao menos uma que representou discordância total com a afirmação. O maior desvio padrão foi encontrado na afirmação que apresentava os componentes estratégicos da organização, essa afirmação também obteve a menor média. No geral, pode-se afirmar que as EJs respondentes priorizam a estratégia no decorrer de suas atividades, no entanto, para algumas EJs ainda podem estar faltando maturidade ou processo para ter a noção clara da estratégia no cotidiano da empresa.

A seguir estão os resultados do item liderança da etapa de inovatividade:

Tabela 17 - Inovatividade - Liderança

Tabela 17 - Inovatividade - Liderança		
	Os líderes promovem o aprendizado e compartilhamento a partir de exemplos próprios	Os líderes buscam soluções novas, estimulando novas ideias
Média	7,53	8,03
Desvio Padrão	1,744	1,755
Mínimo	3	4
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

No item de liderança, dentro da etapa de Inovatividade, foram abordadas duas afirmações. A afirmação com maior média e também com maior desvio padrão foi a que tratava da busca que os líderes tinham por novas soluções, o menor grau de concordância foi verificado na afirmação que falava sobre a promoção de aprendizado realizado pelos líderes através do compartilhamento e dos exemplos.

No geral, as EJs acreditam que possuem bons líderes, embora as respostas mínimas possam indicar que algumas EJs apresentem alguma dificuldade na questão da liderança.

O próximo item a ser apresentado é o item que aborda a Cultura dentro da etapa de inovatividade:

Tabela 18 - Inovatividade - Cultura

Tabela 18 - Inovatividade - Cultura		
	Há investimento na formação de equipes multidisciplinares	Há sentimento de confiança entre organização e funcionários
Média	7,13	7,81
Desvio Padrão	2,378	1,648
Mínimo	1	3
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

O item que abordava a cultura dentro da etapa de inovatividade contou com duas afirmações, essas afirmativas obtiveram médias maiores que sete ambas, sendo o maior desvio padrão encontrado na afirmativa que fala da formação de equipes multidisciplinares. Já o sentimento de confiança entre a organização e os funcionários tem o menor desvio padrão e a maior média. Isso mostra que as EJs possuem muita facilidade para disseminar sua cultura, o que não significa que seja algo fácil para elas, pois não há um investimento tão forte para essa disseminação.

A seguir é possível verificar os resultados referentes ao item de Estrutura dentro da etapa de inovatividade:

Tabela 19 - Inovatividade - Estrutura

Tabela 19 - Inovatividade - Estrutura		
	A estrutura facilita a participação das pessoas em diferentes etapas dos projetos desenvolvidos	A estrutura facilita a mobilidade entre cargos
Média	7,31	7,52
Desvio Padrão	2,177	2,140
Mínimo	2	3
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

Este item é mais um que apresentou média elevada na percepção das EJs, pois ambas médias ficaram acima de sete, além disso os dois valores de desvio padrão ficaram muito próximos. É importante destacar que essa percepção pode significar a existência de boas estruturas nas EJs ou mesmo a falta de experiência

por parte dos universitários pode significar que eles não consigam discernir entre uma estrutura boa e uma não tão boa.

A seguir são apresentados os resultados referentes ao item de Processos:

Tabela 20 - Inovatividade - Processos

	Tabela 20 - Inovatividade - Processos	
	Adota processo formal de gerenciamento de projetos	Existem métodos claros para o desenvolvimento de novos produtos/serviços
Média	7,23	6,19
Desvio Padrão	2,398	2,654
Mínimo	1	1
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

Neste item as médias ficaram mais distantes entre si, sendo que a afirmação que fala sobre métodos claros para o desenvolvimento de novos produtos teve a menor média e o maior desvio padrão, enquanto a afirmativa que trata do processo formal de gerenciamento de projetos teve a média maior e o desvio padrão menor. Com isso é possível perceber que as EJs podem apresentar os processos formais, mas que nem sempre eles são aplicados no desenvolvimento de novos produtos.

O item a seguir é o item de Pessoas dentro da etapa de inovatividade:

Tabela 21 - Inovatividade - Pessoas

	Tabela 21 - Inovatividade - Pessoas	
	O processo de recrutamento valoriza o comportamento inovador	Existem estratégias explícitas para a retenção de talentos
Média	7,76	5,61
Desvio Padrão	1,964	2,712
Mínimo	2	1
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

Para esse item é possível verificar uma diferença de aproximadamente 2 pontos entre a maior e a menor média. A afirmação que teve maior média e menor desvio padrão foi a que tratava sobre a valorização do comportamento inovador no processo de colaboração, já a que apresentou a menor média e o menor desvio padrão foi a que falava sobre estratégias claras para a retenção de talentos. Isso pode mostrar que as EJs procuram atrair profissionais com perfil inovador, mas que não possuem muito conhecimento em como reter esses profissionais dentro de seus quadros por mais tempo.

A seguir estão os dados relativos ao item de Relacionamentos dentro da Etapa de inovatividade:

Tabela 22 - Inovatividade - Relacionamentos

Tabela 22 - Inovatividade - Relacionamentos		
	Existem relações formais com outras organizações	As pessoas percebem a importância das redes externas para sustentação da competitividade
Média	7,94	6,98
Desvio Padrão	2,217	2,272
Mínimo	1	1
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

É possível observar que as duas afirmações que compõem esse item obtiveram médias altas sendo a afirmação que fala sobre a existência de relacionamentos formais com outras organizações a que teve a maior média e menor desvio padrão, por sua vez a importância que as pessoas atribuem as redes externas teve a menor média e o maior desvio padrão. Isso pode apontar que as EJs estão cultivando mais relações com outras organizações, mas que nem todas elas dão importância aos relacionamentos que estão sendo cultivados.

O próximo item que terá os dados apresentados é o de TICs:

Tabela 23 - Inovatividade - TICs

Tabela 23 - Inovatividade - TICs		
	As informações mais relevantes estão acessíveis virtualmente às devidas pessoas	As pessoas utilizam recursos de acesso e compartilhamento dos sistemas de informação
Média	8,05	7,97
Desvio Padrão	1,674	1,639
Mínimo	3	3
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

Neste item é possível perceber que os dados apresentam grande similaridade, pois tanto as medias quanto os desvios são muito próximos. Isso pode significar que as EJs estão atentas a novas TICs e que utilizam as que estão disponíveis a elas de modo eficiente.

Os dados a seguir são referentes ao item de Mensuração dentro da etapa de inovatividade:

Tabela 24 - Inovatividade - Mensuração

Tabela 24 - Inovatividade - Mensuração		
	Existem mecanismos de comparação com o desempenho de outras unidades	Os resultados são medidos sob várias perspectivas (financeira, operacional, estratégica...)
Média	5,26	7,13
Desvio Padrão	2,975	2,596
Mínimo	1	1
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que a afirmação com a menor média e maior desvio padrão é que fala sobre a existência de mecanismos de comparação de desempenho com outras unidades; já a afirmação que fala sobre as medidas de resultados apresenta a maior média e o menor desvio padrão. Isso pode significar que muitas EJs possuem métodos e processos estruturados para coletar os seus indicadores, mas que não sabem com quem os comparar para terem noção de seus resultados.

O último item da etapa de inovatividade é o item de aprendizagem:

Tabela 25 - Inovatividade - Aprendizagem

Tabela 25 - Inovatividade - Aprendizagem		
	O desempenho é avaliado como uma atividade de aprendizagem	O aprendizado é promovido como uma responsabilidade integral de todos
Média	7,13	7,44
Desvio Padrão	2,479	2,434
Mínimo	1	1
Máximo	10	10

Fonte: O autor (2016)

É possível notar que as duas afirmações apresentam valores quase iguais para média e desvio padrão. Isso pode indicar que as EJs conseguem avaliar e promover o conhecimento de modo semelhante, ainda que não seja possível descartar a existência de EJs que não consigam realizar uma, outra ou as duas atividades.

4.2.4 Desempenho inovador

A última etapa a ser analisada é a etapa que fala do desempenho inovador. Nessa etapa estão compreendidos somente dois itens, que serão apresentados a seguir:

Tabela 26 - Desempenho Inovador - Produtos/Serviços

Tabela 26 - Desempenho Inovador - Produtos/Serviços					
	Nossos produtos/serviços são percebidos, pelos consumidores, como inovadores	Temos conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente menor	Temos apresentado mais produtos/serviços inovadores do que os da concorrência	Adotamos novos métodos de produção mais rapidamente do que os da concorrência	A receita com novos produtos/serviços é maior do que os da concorrência
Média	6,42	5,47	5,35	4,90	3,97
Desvio Padrão	2,433	2,434	2,656	2,591	2,679
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	10	10	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

Para esse item é possível verificar que as médias de concordância são relativamente baixas, pois a afirmação com a maior média é que fala sobre a percepção que os produtos e serviços tem por parte dos clientes como inovadores e a menor média é da afirmação que fala sobre a receita com novos produtos e serviços. O maior desvio padrão foi verificado na afirmação que fala sobre a apresentação de mais serviços inovadores do que a concorrência. Com base nesses dados é possível afirmar que as EJs estão tentando aplicar inovações em produtos e serviços, mas que essa aplicação pode ser algo recente, pois não é algo muito percebido entre as próprias EJs

Por fim, o último item analisado é o item das melhorias, os dados estão a seguir:

Tabela 27 - Desempenho Inovador - Melhorias

Tabela 27 - Desempenho Inovador - Melhorias			
	Implantamos alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas	Conquistamos melhorias significativas no processo de desenvolvimento de nossos projetos	Temos conquistado melhorias significativas em aspectos organizacionais
Média	6,66	7,11	8,16
Desvio Padrão	2,502	2,081	1,729
Mínimo	1	2	2
Máximo	10	10	10

Fonte: O autor (2016)

É possível perceber que a afirmação que fala sobre as melhorias nos aspectos organizacionais possui a maior média e o menor desvio padrão, já a menor média e o maior desvio padrão ficaram com a afirmativa que fala sobre a implantação de melhorias a partir de sugestões recebidas. Isso pode mostrar que as EJs tendem a escutar as sugestões que recebem e até melhoram o processo de desenvolvimento de seus projetos, mas que a grande fonte de melhorias é a própria equipe da EJ, pois as EJs pouco escutam as melhorias sugeridas e por isso a própria equipe passar a ser a fonte de melhorias.

4.3 ANÁLISE CRUZADA

Para dar seguimento a análise das respostas fornecidas por parte das Empresas Juniores – EJs respondentes foi realizado o cruzamento entre as diferentes categorias visando compreender quais fatores estimulam mais o desenvolvimento de outros visando identificar um ambiente inovador nas EJs.

Inicialmente têm-se a relação entre o fator de Gestão do Conhecimento - GC e a Criatividade – CR nas EJs respondentes, como pode ser visto a seguir:

Tabela 28 - Correlação entre Gestão do Conhecimento e Criatividade

		Tabela 28 - Correlação entre Gestão do Conhecimento e Criatividade							
		CR - Organizacional	CR - Supervisão	CR - Equipe	CR - Recursos	CR - Desafios	CR - Liberdade	CR - Impedimentos	CR - Pressões
GC - Cultura	rho	0,302	0,657	0,453	0,415	0,583	0,223	-0,154	0,085
	p-valor	0,017	0,000	0,000	0,001	0,000	0,081	0,233	0,512
GC - Estrutura	rho	0,495	0,583	0,447	0,409	0,485	0,401	0,016	0,440
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,901	0,000
GC - Tecnologia	rho	0,295	0,369	0,213	0,164	0,284	0,247	-0,036	0,034
	p-valor	0,020	0,003	0,096	0,202	0,025	0,053	0,782	0,796
GC - Aquisição	rho	0,454	0,383	0,166	0,242	0,302	0,313	0,211	0,468
	p-valor	0,000	0,002	0,197	0,058	0,017	0,013	0,100	0,000
GC - Conversão	rho	0,354	0,513	0,379	0,316	0,453	0,231	0,099	0,259
	p-valor	0,005	0,000	0,002	0,012	0,000	0,070	0,444	0,042
GC - Aplicação	rho	0,335	0,575	0,301	0,298	0,517	0,242	-0,065	0,202
	p-valor	0,008	0,000	0,018	0,019	0,000	0,058	0,615	0,115

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que alguns dos itens de cada tema possuem correlações fortes e fracas entre si, dos itens que possuem uma correlação média maior do 0,5 foram extraídas algumas estatísticas que permitem visualizar a força dessas correlações, como pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 29 - Estatísticas de Correlação entre GC e CR

Tabela 29 Estatísticas de Correlação entre GC e CR		
Correlação	Rho	R ²
GC - Cultura e CR - Desafios	0,583	33,9889
GC - Estrutura e CR - Supervisão	0,583	33,9889
GC - Conversão e CR - Supervisão	0,513	26,3169
GC - Aplicação e CR - Supervisão	0,575	33,0625
GC - Aplicação e CR - Desafios	0,517	26,7289

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que as correlações mais fortes foram aquelas e que estão presentes na tabela são as que envolvem os itens da GC com os itens de Desafios e Supervisão da CR, isso significa que as EJs respondentes aquelas que possuem melhores práticas e processos de CR relativos a Desafios e Supervisão tendem a alcançar melhores resultados em GC no que tange fatores como Cultura, Estrutura, Conversão e Aplicação. Isso pode significar que em EJs onde a CR é mais desenvolvida possuem mais facilidade para desenvolver processos de GC.

Como pode ser visto, no que tange Cultura e Desafios, EJs respondentes com cultura mais forte podem ter desempenho até 33% superior ao encararem desafios; já para o que tange Estrutura, as EJs respondentes que possuem melhor estrutura podem ter desempenho 33% superior em relação as atividades de supervisão; por sua vez, as EJs respondentes que conseguem converter os processos de GC possuem desempenho de 26% superior nas atividades de supervisão. Para o quesito de aplicação, as EJs respondentes que aplicam a GC possuem melhoras nos processos de supervisão, 33%, e conseguem enfrentar desafios de modo 26% melhor que aquelas que não aplicam a GC.

A seguir é possível analisar a relação entre os temas de GC Inovatividade (IN):

Tabela 30 - Correlação entre Gestão do Conhecimento e Inovatividade

		IN - Estratégia	IN - Liderança	IN - Cultura	IN - Estrutura	IN - Processos	IN - Pessoas	IN - Relacionamentos	IN - TIC	IN - Mensuração	IN - Aprendizagem
GC - Cultura	rho	0,181	0,408	0,446	0,436	0,218	0,167	0,381	0,396	0,173	0,358
	p-valor	0,159	0,001	0,000	0,000	0,089	0,195	0,002	0,001	0,178	0,004
GC - Estrutura	rho	0,355	0,378	0,263	0,404	0,391	0,249	0,518	0,234	0,503	0,707
	p-valor	0,005	0,002	0,039	0,001	0,002	0,051	0,000	0,067	0,000	0,000
GC - Tecnologia	rho	0,162	0,261	0,343	0,444	0,190	0,391	0,336	0,418	0,237	0,317
	p-valor	0,210	0,040	0,006	0,000	0,139	0,002	0,008	0,001	0,064	0,012
GC - Aquisição	rho	0,408	0,325	0,405	0,355	0,445	0,375	0,528	0,209	0,433	0,561
	p-valor	0,001	0,010	0,001	0,005	0,000	0,003	0,000	0,103	0,000	0,000
GC - Conversão	rho	0,641	0,364	0,406	0,376	0,579	0,470	0,521	0,387	0,619	0,663
	p-valor	0,000	0,004	0,001	0,003	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
GC - Aplicação	rho	0,415	0,420	0,555	0,470	0,471	0,316	0,411	0,312	0,390	0,637
	p-valor	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,012	0,001	0,014	0,002	0,000

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que dentre todos os itens alguns possuem correlação entre si maior que 0,5, desses foram extraídas algumas estatísticas que podem ser visualizadas a seguir:

Tabela 31 - Estatísticas de Correlação entre GC e IN

Tabela 31 - Estatísticas de Correlação entre GC e IN		
Correlação	Rho	R ²
GC - Estrutura e IN - Relacionamentos	0,518	26,8324
GC - Estrutura e IN - Mensuração	0,503	25,3009
GC - Estrutura e IN - Aprendizagem	0,707	49,9849
GC - Aquisição e IN - Relacionamentos	0,528	27,8784
GC - Aquisição e IN - Aprendizagem	0,561	31,4721
GC - Conversão e IN - Estratégia	0,641	41,0881
GC - Conversão e IN - Processos	0,579	33,5241
GC - Conversão e IN - Relacionamentos	0,521	27,1441
GC - Conversão e IN - Mensuração	0,619	38,3161
GC - Conversão e IN - Aprendizagem	0,663	43,9569
GC - Aplicação e IN - Cultura	0,555	30,8025
GC - Aplicação e IN - Aprendizagem	0,637	40,5769

Fonte: O autor (2016)

É possível perceber que as maiores correlações são ligadas aos itens de Estrutura, Aquisição, Conversão e Aplicação da GC e de Relacionamentos, Mensuração e Aprendizagem da IN, isso significa que das EJs respondentes as que possuem práticas e processos ligados aos itens descritos também são aquelas que mais conseguem incrementar os seus meios de GC.

As EJs respondentes que possuem melhor estrutura possuem ganho nas

atividades de inovação ligadas aos itens de Relacionamentos, onde possuem ganhos de 26%, Mensuração, onde possuem ganhos de 25%, e aprendizagem, onde essas EJs respondentes conseguem melhorar as atividades em até 49%. Já em relação aos itens ligados a Aquisição as EJs respondentes apresentaram ganho de 27% no que tange a relacionamentos e 31% no que tange a aprendizagem. Para os itens ligados a Conversão as EJs respondentes demonstraram ganhos ligados a Estratégia, de até 41%, Processos, de até 33%, Relacionamentos, de até 27%, Mensuração, de até 38%, e Aprendizagem, de até 43%. Para os itens ligados a aplicação, as EJs respondentes que aplicam a GC apresentaram ganhos de 30% nas atividades de cultura e 40% nas atividades de aprendizagem. De modo geral, o item de IN ligado a aprendizagem é o que mais apresenta ganho quando as empresas respondentes aplicam a GC.

A seguir é possível visualizar os dados da correlação entre a GC e o Desempenho Inovador (DI):

Tabela 32 - Correlação entre Gestão do Conhecimento e Desempenho Inovador

		Tabela 32 - Correlação entre Gestão do Conhecimento e Desempenho Inovador	
		DI - Produto	DI - Processos
GC - Cultura	rho	0,144	0,466
	p-valor	0,263	0,000
GC - Estrutura	rho	0,424	0,486
	p-valor	0,001	0,000
GC - Tecnologia	rho	0,041	0,289
	p-valor	0,752	0,023
GC - Aquisição	rho	0,342	0,355
	p-valor	0,007	0,005
GC - Conversão	rho	0,402	0,565
	p-valor	0,001	0,000
GC - Aplicação	rho	0,369	0,490
	p-valor	0,003	0,000

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar q existência de somente uma relação com correlação maior que 0,5, para essa correlação foi elaborada uma outra tabela para ajudar a compreender o seu impacto nas EJs respondentes:

Tabela 33 - Estatísticas de Correlação entre GC e DI

Tabela 33 - Estatísticas de Correlação entre GC e DI		
Correlação	Rho	R ²
GC - Conversão e DI - Processos	0,565	31,9225

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que em EJs com processos bem estabelecidos a conversão de ações de GC é maior e pode influenciar positivamente os resultados, em um primeiro momento internos e, possivelmente, no segundo momento externos, o mesmo vale para EJs que possuem processos de conversão bem estabelecidos que tendem a ter maior facilidade para definirem seus processos.

As EJs respondentes que aplicam melhor o processo de conversão da GC possuem ganhos diretos de 31% nos seus processos, o que para empresas desse tipo significa que existe maior estabilidade na realização de seus processos.

A seguir é possível visualizar a correlação entre CR e IN para as EJs respondentes:

Tabela 34 - Correlação Entre Criatividade e Inovatividade

		CR - Organizacional	CR - Supervisão	CR - Equipe	CR - Recursos	CR - Desafios	CR - Liberdade	CR - Impedimentos	CR - Pressões
IN - Estratégia	rho	0,323	0,310	0,268	0,180	0,338	0,200	0,193	0,151
	p-valor	0,011	0,014	0,035	0,162	0,007	0,119	0,132	0,242
IN - Liderança	rho	0,337	0,509	0,351	0,444	0,477	0,069	-0,226	0,149
	p-valor	0,007	0,000	0,005	0,000	0,000	0,593	0,078	0,247
IN - Cultura	rho	0,375	0,408	0,472	0,227	0,538	0,065	-0,262	0,107
	p-valor	0,003	0,001	0,000	0,076	0,000	0,614	0,040	0,407
IN - Estrutura	rho	0,481	0,460	0,508	0,261	0,425	0,355	-0,189	0,104
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,041	0,001	0,005	0,142	0,420
IN - Processos	rho	0,490	0,219	0,299	0,269	0,440	0,141	0,128	0,141
	p-valor	0,000	0,088	0,018	0,034	0,000	0,274	0,321	0,275
IN - Pessoas	rho	0,487	0,352	0,270	0,308	0,191	0,286	0,005	0,040
	p-valor	0,000	0,005	0,034	0,015	0,136	0,024	0,970	0,759
IN - Relacionamentos	rho	0,417	0,491	0,232	0,320	0,284	0,211	-0,056	0,220
	p-valor	0,001	0,000	0,069	0,011	0,025	0,100	0,663	0,086
IN - TIC	rho	0,436	0,444	0,461	0,409	0,386	0,080	-0,280	0,167
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	0,534	0,028	0,196
IN - Mensuração	rho	0,350	0,395	0,406	0,257	0,249	0,270	0,042	0,262
	p-valor	0,005	0,001	0,001	0,044	0,051	0,034	0,743	0,040
IN - Aprendizagem	rho	0,398	0,498	0,359	0,313	0,499	0,353	-0,053	0,239
	p-valor	0,001	0,000	0,004	0,013	0,000	0,005	0,681	0,061

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar na tabela que a maior parte das correlações são baixas e ficam abaixo de 0,5 de correlação significando que a Relação entre CR e IN nas EJs respondentes não é tão forte. No entanto, existem três correlações fortes que podem ser vistas a seguir:

Tabela 35 - Estatísticas de Correlação entre IN e CR

Tabela 35 - Estatísticas de Correlação entre IN e CR		
Correlação	Rho	R ²
IN - Liderança e CR - Supervisão	0,509	25,9081
IN - Cultura e CR - Desafios	0,538	28,9444
IN - Estrutura e CR - Equipe	0,508	25,8064

Fonte: O autor (2016)

É possível perceber que para EJs com Liderança mais desenvolvidas a também possuem melhores habilidades de supervisão. EJs com melhores estruturas

também tendem a ter melhores desempenhos em relação a Equipe e, por fim, a maior correlação entre IN e CR, as EJs com culturas mais desenvolvidas também são aquelas que possuem maiores desafios frente as suas equipes.

As EJs respondentes que possuem melhor aplicação de Liderança junto a suas equipes apresentam ganhos no processo de Supervisão de CR de até 25%; já aquelas que possuem a Cultura de IN bem estabelecida apresentam desempenho superior ao enfrentarem Desafios com até 28% de vantagem; e por fim, aquelas que possuem a Estrutura da IN bem definida apresentam melhoras de 25% no desempenho de CR das suas Equipes.

A seguir é possível visualizar os números da correlação entre CR e DI:

Tabela 36 - Relação entre Criatividade e Desempenho Inovador

Tabela 36 - Relação entre Criatividade e Desempenho Inovador		DI - Produto	DI - Processos
CR - Organizacional	rho	0,290	0,303
	p-valor	0,022	0,017
CR - Supervisão	rho	0,240	0,417
	p-valor	0,060	0,001
CR - Equipe	rho	0,284	0,462
	p-valor	0,025	0,000
CR - Recursos	rho	0,426	0,306
	p-valor	0,001	0,016
CR - Desafios	rho	0,099	0,506
	p-valor	0,445	0,000
CR - Liberdade	rho	0,312	0,290
	p-valor	0,013	0,022
CR - Impedimentos	rho	0,180	-0,173
	p-valor	0,161	0,179
CR - Pressões	rho	0,223	0,188
	p-valor	0,081	0,144

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que a correlação entre CR e DI é fraca para as EJs respondentes, pois somente uma das correlações atingiu mais do que 0,5 de rho, que foi a correlação entre CR - Desafios e DI - Processos. Na tabela a seguir pode-se visualizar as estatísticas para essa correlação:

Tabela 37 - Estatísticas de Correlação entre CR e DI

Tabela 37 - Estatísticas de Correlação entre CR e DI		
Correlação	Rho	R ²
CR - Desafios e DI - Processos	0,506	25,6036

Fonte: O autor (2016)

Com base nas informações fornecidas pelas EJs respondentes é possível verificar que para a correlação entre DI e CR somente a correlação dos itens CR – Desafios e DI – Processos teve relevância, isso pode indicar que para EJs com os maiores desafios de CR os resultados dos processos de DI são maiores e podem ser mais decisivos no dia a dia da empresa. Essas EJs respondentes podem apresentar ganhos no DI no que tange processos até 25% superiores.

A seguir é possível observar a última correlação deste estudo, que é a correlação entre DI e IN:

Tabela 38 - Relação entre Desempenho Inovador e Inovatividade

		DI - Produto	DI - Processos
IN - Estratégia	rho	0,390	0,531
	p-valor	0,002	0,000
IN - Liderança	rho	0,199	0,439
	p-valor	0,120	0,000
IN - Cultura	rho	0,267	0,374
	p-valor	0,036	0,003
IN - Estrutura	rho	0,143	0,369
	p-valor	0,269	0,003
IN - Processos	rho	0,381	0,501
	p-valor	0,002	0,000
IN - Pessoas	rho	0,300	0,289
	p-valor	0,018	0,023
IN - Relacionamentos	rho	0,347	0,432
	p-valor	0,006	0,000
IN - TIC	rho	0,117	0,367
	p-valor	0,364	0,003
IN - Relacionamento	rho	0,413	0,528
	p-valor	0,001	0,000
IN - Aprendizagem	rho	0,372	0,650
	p-valor	0,003	0,000

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que as maiores correlações entre DI e IN estão no item de Processo do DI, isso pode indicar que EJs com melhores processos de DI tendem a atingir melhores resultados no que tange a IN.

A seguir estão listadas as estatísticas das maiores correlações entre DI e IN que foram encontradas para as EJs:

Tabela 39 - Estatísticas de Correlação entre DI e IN

Tabela 39 - Estatísticas de Correlação entre DI e IN		
Correlação	Rho	R ²
IN - Estratégia e DI - Processos	0,531	28,1961
IN - Processos e DI - Processos	0,501	25,1001
IN - Relacionamento e DI - Processos	0,528	27,8784
IN Aprendizagem e DI - Processos	0,650	42,25

Fonte: O autor (2016)

É possível verificar que as correlações só aconteceram entre os itens de IN e o item de Processos da DI, isso mostra que os processos do desempenho inovador são as bases para as EJs alcançarem maiores resultados em IN. a maior correlação entre eles ocorreu nos itens de IN - Relacionamentos e DI – Processos, isso indica que as EJs com melhores relacionamentos com outras organizações tendem a ter processos mais estruturados e com melhores resultados no DI. No que tange a Estratégia dentro da IN, as EJs respondentes que as possuem podem apresentar ganhos até 28% superiores no desempenho dos processos de DI; já para o item de Processos da IN, a melhora nos Processos da DI pode ser de até 25% para as EJs respondentes; no que é relacionado ao item de Relacionamentos da IN a melhora nos processos de DI pode ser de até 27% e por fim, no que é relacionado ao item de Aprendizagem da IN pode resultar em melhoras de até 42% no desempenho de Processos do DI.

Após a realização dessas análises é possível visualizar que as EJs que possuem em GC, IN, CR e DI em seus processos e atividades podem apresentar grandes ganhos na realização de suas atividades.

As EJs que apresentam essas atividades no cotidiano e que foram abordadas e responderam o questionário para esse estudo estão em condições para que apliquem com maior propriedade novos processos de GC, IN, CR e DI, pois já possuem estrutura para que possam aplicar novas atividades e avaliar o resultado que eles possuem se apresenta ganho ou não.

De modo geral, é possível perceber que as EJs que aplicam a GC possuem ganhos em relação a CR, pois a GC está presente nas respondentes principalmente nas atividades de Cultura, Estrutura, Conversão e Aplicação, essas atividades tendem a gerar ganhos em atividades ligadas a CR nos itens de Desafios e Supervisão.

Para a correlação entre a GC e a IN foi possível visualizar que as empresas respondentes possuem ganhos ligados na IN relacionados a GC nos itens de

Relacionamentos, Mensuração, Aprendizagem, Estratégia e Processos.

A relação de GC com o DI resultou em uma forte ligação da Conversão da GC nos processos de Processos do DI. Isso mostra que EJs que conseguem converter o conhecimento apresentam ganho na realização de processos que impactam o desempenho de inovação que elas possuem.

A relação entre IN e CR apresenta ganhos no que tange a Supervisão, os Desafios e a Equipe na CR, com isso é possível perceber que EJs que se dedicam mais a IN podem apresentar resultados melhores na CR, o que para uma EJ é fundamental, visto que sua equipe necessita ser inserida em uma cultura forte pois em geral é muito jovem.

A relação entre CR e DI apresenta ganho no que tange a os Desafios de CR e os Processos de DI, com isso é possível perceber que as EJs mais estruturadas no que tange aos Processos também são aquelas que enfrentam melhor os Desafios.

Também é possível visualizar que as EJs com forte relação entre IN e DI apresentam ganhos nos Processos de DI, isso mostra que atividades de IN bem estabelecidas representam ganhos no que tange os Processo de DI e suas respectivas aplicações.

Por fim, é possível perceber que já nas EJs respondentes as variáveis analisadas já são implantadas e nas que possuem atividades bem desenvolvidas nesses processos também são aquelas que conseguem ter ganhos e tornarem-se organizações mais estáveis no que tange as variáveis estudadas.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho foi escrito com o objetivo de compreender a relação entre a Gestão do Conhecimento (GC), a Criatividade Organizacional (CR) e a inovação em empresas juniores (EJs). Além desse objetivo, existiam também alguns outros objetivos específicos, que eram:

- Identificar modelos de práticas de GC.
- Identificar modelos de criatividade organizacional.
- Adaptar os modelos estudados à realidade das EJs no sentido de efetuar levantamento de dados relacionados à GC, CO e desempenho inovador.
- Efetuar cruzamento de dados entre a adoção de práticas de gestão do GC, CR e o desempenho inovador nas EJs.

Cada um desses objetivos pode ser alcançado durante a realização do trabalho em diferentes momentos. O objetivo de identificar modelos de práticas de GC foi alcançado ao realizar o levantamento de referências na literatura sobre o tema e sobre o seu desenvolvimento ao longo da história. Com isso foi possível identificar dois modelos de práticas da GC o modelo estrutural e o modelo funcional.

Os modelos de Criatividade apresentados neste escrito foram também identificados na literatura. Destacam-se os modelos que relacionam: a cultura com a estrutura da organização, o que relaciona as atividades gerenciais a Criatividade e o modelo que propõe a divisão da Criatividade em três partes que na sua intersecção geram a criatividade. Além disso foi identificado o modelo de Chaves da Criatividade.

Os modelos que foram identificados puderam ser adaptados as EJs no que tange a identificação das referências de literatura que fazem menção as EJs, seu funcionamento, suas características e seus pontos de diferença em relação a empresas seniores, com isso foi possível realizar o levantamento e a análise de dos dados referentes as EJs respondentes.

O cruzamento dos dados pode ser realizado, uma vez que a aplicação do questionário foi efetuada e que as EJs colaboraram ao respondê-lo. Com isso foi possível levantar os dados e identificar as práticas de GC, CR nas EJs respondentes e também realizar a análise das variáveis de modo a encontrar o ganho nas atividades que a relação entre essas atividades possibilita as empresas.

A escrita desse trabalho também objetivou responder a questão levantada como problema da pesquisa que foi: o conhecimento e a criatividade nas empresas juniores contribuem para o desempenho inovador?

Essa pergunta pode ser respondida de forma afirmativa, pois durante a análise foi possível verificar que a relação entre os temas existe pois para todos os

itens avaliados foram correlacionados. Nessas correlações foi possível verificar que as relações entre GC e CR, GC e IN, GC e DI, CR e IN, CR e DI, e IN e DI, apresentaram ganhos potenciais para os processos das empresas que responderam ao questionário.

Além disso, foi possível perceber que EJs são empresas que possuem fortes características ligadas a aprendizagem, desafios, cultura e processos. Esses itens foram itens que se destacaram nas correlações elaboradas.

O trabalho possuiu como grande fator limitante o fato de que o universo das EJs no Brasil não ser tão grande quanto os de outros segmentos de atividades, pois como citado, conta com pouco mais de 400 empresas espalhadas por todo país. Sem dúvida o fato desse universo ser diminuto, o que implicou no fato do autor precisar de uma grande parcela dele (aproximadamente, 14%) para responder o questionário, dificultou a realização do trabalho no que tange o tempo empreendido em obter as respostas ao questionário. Outro ponto, que causou certa dificuldade foi o contato com as EJs, pois esperava-se maior abertura nas empresas para reuniões presenciais, o que não ocorreu, isto posto, a divulgação do questionário deu-se através de e-mails enviados para EJs de todo o país.

Fica como sugestão para futuros trabalhos a realização de estudos que relacionem a GC nas EJs com os perfis de profissionais que essas empresas formam, bem como o estudo dos fatores ambientais das Instituições de Ensino onde essas empresas estão localizadas com o perfil de Inovação que elas possuem, visando identificar se instituições mais adeptas a inovação também geram EJs mais inovadoras.

Este trabalho contribuiu com o seu autor ao passo que esse destacam-se três contribuições principais.

A contribuição profissional pois essa pesquisa contribuiu com o autor no quesito profissional ao possibilitar que ele interagisse com diversos profissionais das mais diversas áreas ao longo da realização do trabalho. Com isso o autor ampliou sua rede de contatos e *networking* além de estar em contato com a realidade das EJs e conseqüentemente com o perfil que essas organizações possuem.

Outra contribuição relevante para o autor foi no sentido do desenvolvimento dele como pesquisador. A pesquisa o iniciou neste campo levando-o mais perto dos trabalhos e artigos acadêmicos, bem como, de professores e autores considerados relevantes e importantes para as áreas de GC e CR, principalmente, isso o instigou a dar seqüência em sua carreira acadêmica considerando a realização de cursos de mestrado e doutorado.

Por fim, o trabalho contribuiu com o autor enquanto pessoa ao preencher um dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Gestão da Informação, algo

que é de extrema valia para o mesmo. Além disso, o escrito contribuiu para o autor enquanto pessoa, pois ao dedicar tempo e esforço para a realização deste trabalho ele conseguiu visualizar o quão importante é o tempo dedicado aos familiares e amigos.

REFERÊNCIAS

ALCOUFFE, Simon; GUEDRI, Zied. Le rôle des canaux de communication et des caractéristiques perçues de l'innovation dans le processus d'adoption de la comptabilité par activités (méthode ABC). **Comptabilité-Contrôle-Audit**, v. 14, n. 3. 2008. 39-65p.

AMABILE, Teresa. **Creativity and innovation in organizations**. Boston: Harvard Business School, v. 5, 1996.

AMABILE, Teresa et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5. 1996. 1154-1184 p.

AMABILE, Teresa. **How to kill creativity**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1998.

AXELSSON, Patrik; SARDARI, Narges. **A Framework to Assess Organizational Creative Climate**. Göteborg, 2011. 93 p. Dissertação (Master Degree Program, Quality and Operations Management) -CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, 2011.

BAKKER, Han; BOERSMA, Kees; OREEL, Sytse. Creativity (Ideas) Management in Industrial R&D Organizations: A Crea-Political Process Model and an Empirical Illustration of Corus RD&T. **Creativity and Innovation Management**, v. 15, n. 3. 2006. 296-309 p.

BATTISTI, Patrícia Stafusa Sala; VIGORENA, Débora Andrea Liessem; KNIE, Deborah Cristina. Empresa júnior: um estudo multicaso em cursos 86 de secretariado executivo no brasil. **Revista Expectativa Secretariado Executivo**. Toledo, v. 10, n. 10, 2011 . 75-90 p.

BICALHO, Renata de Almeida; PAULA, Ana Paula Paes de. Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 4. 2012. 894-910 p.

BRASIL. Presidência da República. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. n. 13.627, 07 Abr 2016. Diário Oficial da União.

Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm>. Acesso em: 21 Jun 2016.

BRATTSTRÖM, Anna; LÖFSTEN, Hans; RICHTNÉR, Anders. Creativity, trust and systematic processes in product development. **Research Policy**, v. 41, n. 4. 2012. 743-755 p.

CAMPBELL-ALLEN, Nicky; HOUSTON, Don; MANN, Robin. Best practices in New Zealand organizations for rewarding and recognizing employee innovations and achievements. **Total Quality Management**, v. 19, n. 1-2. 2008. 125-139 p.

CAMPOS FILHO, Pio. **Formulário-síntese da proposta - SIGProj**: EDITAL PAEX 002/2011. Disponível em <<http://goo.gl/mBw2aW>>. Acesso em: 03 Jun 2016.

CAPES. **Plataforma Sucupira**. Disponível em <<https://goo.gl/CnwR4K>>. Acesso em: 21 Jun 2016.

CARDOSO, Jackson. **A importância das organizações na sociedade**. 2013. Disponível em <<http://goo.gl/T9WSJD>>. Acesso em: 21 Jun 2016.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, Brasil Júnior. Relatório 2014: CENSO EJ E IDENTIDADE. Brasília, 2014. 89 p.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. São Paulo, SP, n. 01, 2015.

CONGRESSO NACIONAL. **Projeto de Lei nº 437, de 2012**. Brasília. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/mateweb/arquivos/mate-pdf/156190.pdf>>. Acesso em: 25 Mar 2016.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, André et al. Empresa Júnior: uma percepção do fazer acadêmico pelos alunos de engenharia elétrica.: In: Semana Do Administrador Do Sudoeste Da Bahia. **Anais**. Vitória da Conquista, v. 2. 12, 2014. 1-7 p. SEMAD.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. McGill University, 2005.

DROEGE, Scott; JOHNSON, Nancy Brown. Limitations of low-end disruptive innovation strategies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 2. 2010. 242-259 p.

DUARTE, Márcia de Freitas; ALCADIPANI, Rafael. Contribuições do organizar (organizing) para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76. 03, 2016. 57-72 p.

EL-MURAD, Jaafar; WEST, Douglas C. The definition and measurement of creativity: what do we know?. **Journal of Advertising Research**, v. 44, n. 2. 2004. 188-201 p.

ERMINE, Jean-Louiset al. **Knowledge management and history**: European Conference on Knowledge Management. 5. ed. 2004. 305-315 p.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using SPSS**. Sage publications, 2009.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, 2000. 105-112 p.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, n. 4. 1997. 537-556 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLD, Andrew; MALHOTRA, Albert. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1. 2001. 185-214 p.

GUILFORD, Joy Paul. Creativity. **American Psychologist**, v. 5, n. 9. 1950. 444-454 p.

GUIMARÃES, ANDRÉ JOSÉ RIBEIRO. **GESTÃO DO CONHECIMENTO, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E DESEMPENHO INOVADOR: EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE EM CURITIBA-PR**. Curitiba, 2014. 232 p. Dissertação (Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) -UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2014

HAIR JUNIOR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELLSTRÖM, Christina; HELLSTRÖM, Tomas. Highways, Alleys and By-lanes: Charting the Pathways for Ideas and Innovation in Organizations. **Creativity and Innovation Management**, v. 11, n. 2. 2002. 107-114 p.

HITT, Michael; IRELAND, Duane; LEE, Ho-uk. Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 17, n. 3. 2000. 231-246 p.

KLIJN, Marja; TOMIC, Welko. A review of creativity within organizations from a psychological perspective. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 4. 2010. 322-343 p.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. What firms do? Coordination, identity, and learning. **Organization Science**, v. 7, n. 5. 1996. 502-518 p.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1. 1992. 111-125 p.

LOPES, Mariana Carvalho; LOPES, Paulo da Costa; LIMA, Zuleica Amaral Alves. A Contribuição da empresa júnior de administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, v. 8, n. 1. 2007. 33-52 p.

LOURENÇO, Milene Rocha; MARCHIORI, Marlene. A Prática Da Comunicação De Risco Nas Organizações. **Facesi em Revista**. Ibiporã, v. 4, 2012. 1-12 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCIA, Daniele; BJÖRK, Jennie; MAGNUSSON, Mats. Organizing Ideation, Creativity and Innovation: The Role of Social Networks. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 4. 2012. 458 p.

MIRANDA, Anna; VASCONCELOS, Lucas; ANDRADE, Daiana. **Motivações e desafios na criação de uma Empresa Júnior**. Juiz de Fora: Cobenge, 2014. 18 p.

NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company-reprint from 1991 . **Harvard Business Review**, v. 17, n. 1. 128-132 p.

OLIVEIRA, Janaina Mendes de; RIBEIRO, Fabio de Simoni. **A empresa júnior e a formação de empreendedores**: WDRLO CONFERENCE OF SCIENCE PARKS. 30. ed. 2013. 1-14 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, 2002.

PALADINO, Angela. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 6. 2007. 534-553 p.

PAPER, David; CHANG, Ruey-Dang. The state of business process reengineering: a search for success factors. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 16, n. 1. 2005. 121-133 p.

PETUSKIENE, Edita; GLINSKIENE, Rasa. Entrepreneurship as the basic element for the successful employment of benchmarking and business innovations. **Engineering Economics**, v. 22, n. 1. 2015.

PRUSAK, Laurence; COHEN, Don. **The economic impact of knowledge**: The Political Economy Of Knowledge (Chapter 10). 1998. ed. Elsevier. 137-159 p.

PRÍMOLA, Thales Nicolau; LOBATO, Paulo Lanes. O caso da empresa júnior de educação física: eficap. **Revista Mineira de Educação Física**. Viçosa, v. 2, n. 8, 2000. 79-84 p.

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

RAASCH, Christina; HERSTATT, Cornelius; LOCK, Phillip. The dynamics of user innovation: Drivers and impediments of innovation activities. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 3. 2008. 377-398 p.

RENNINGS, Klaus. Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. **Ecological Economics**, v. 32, n. 2. 2000. 319-332 p.

RIBEIRO JR., Paulo Justiniano. **Populações e Amostras: Inferência Estatística**. 2016. Disponível em <<http://leg.ufpr.br/~paulojus/CE003/ce003/node3.html>>. Acesso em: 18 Nov 2016.

ROSELLO, Jerome; TRAN, Veronique. Assessing the climate for creativity: the example of a French high-tech organization. **Revista Create**, v. 4, n. 1. 2012. 581-596 p.

SAY, Juan Bautista. **Tratado de economia política**. F. Villalpando, 1821.

SCHARMER, Otto. Conversation with Ikujiro Nonaka. **Reflections-Society For Organizational Learning**, v. 2, n. 2. 2000. 24-31 p.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SVEIBY, Karl-Erik. Knowledge management: Lessons from the pioneers. **Retrieved July**, v. 4. 2001. 2007 p.

TOLFO, Suzana da Rosa; SCHMITZ, Suzana. A formação de consultores em uma empresa júnior. **Revista ANGRAD**, v. 6, n. 2. 2005. 25-40 p.

VAN DIJK, Christiaan; VAN DEN ENDE, Jan. Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. **R&D Management**, v. 32, n. 5. 2002. 387-395 p.91

WIIG, Karl M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1. 1997. 6-14 p.

WRONSKI, Jessika Lisieux Marques. **Inovatividade, criatividade e gestão do conhecimento em bares, restaurantes e casas noturnas: um estudo em estabelecimentos de Curitiba – PR**. Curitiba, f. 71, 2014. TCC (Gestão da Informação) -UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2014

YI, Mun; FIEDLER, Kirk; PARK, Jae. Understanding the role of individual innovativeness in the acceptance of it based innovations: Comparative analyses of models and measures. **Decision Sciences**, v. 37, n. 3. 2006. 393-426 p.

ÇOKPEKIN, Özge; KNUDSEN, Mette Præst. Does organizing for creativity really lead to innovation?. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 3. 2012. 304-314 p.