

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

THIAGO FRANCISCO FERREIRA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E
DESEMPENHO INOVADOR EM SHOPPING CENTERS BRASILEIROS**

CURITIBA

2017

THIAGO FRANCISCO FERREIRA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E
DESEMPENHO INOVADOR EM SHOPPING CENTERS BRASILEIROS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial à obtenção do grau de Gestor da
Informação no curso de graduação em Gestão da
Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra

CURITIBA

2017

AGRADECIMENTO

Aos meus pais, Sandra e Paulo, pelo amor, pela educação e todo o suporte que sempre me deram para que eu pudesse alcançar meus objetivos.

Aos meus amigos, pelo apoio e incentivo e por fazerem parte dessa jornada, deixando-a ainda mais especial.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra, por todos os conhecimentos passados, pela paciência, pelo auxílio prestado e pela confiança que depositou em mim.

A todos os professores com os quais eu tive a oportunidade de adquirir conhecimentos e experiências que enriqueceram minha vida.

E a todos que, de alguma forma, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

O conhecimento, a criatividade e a inovação são elementos essenciais presentes no desenvolvimento de produtos e serviços e nos principais processos das organizações, principalmente em shopping centers. Esta pesquisa analisa a relação entre gestão do conhecimento, criatividade, inovatividade e desempenho inovador em shoppings centers brasileiros através de um questionário composto por 71 variáveis e respondido por 60 empresas. Através de estatísticas descritivas e análises bivariadas verifica e identifica padrões de relação entre gestão do conhecimento, criatividade e inovatividade e o desempenho inovador na amostra obtida. Mostra que a gestão do conhecimento é um item muito influenciado pela cultura organizacional. Expõe que a criatividade é um fator importante nos shoppings centers e que impacta na criação de novos produtos e serviços. Destaca que a inovatividade é o item analisado que mais influencia os shoppings, promovendo aprendizado nessas organizações. Por último, destaca que a inovação é o fator mais determinante para desempenho inovador e que a disponibilização de recursos inovadores é o fator mais importante para os shoppings centers pesquisados.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Criatividade. Inovação. shopping center.

ABSTRACT

Knowledge, creativity and innovation are essential elements in the development of products and services and in the main processes of organizations, especially in shopping malls. This research analyzes the relationship between knowledge management, creativity, innovation and innovative performance in Brazilian shopping malls through a questionnaire composed of 71 variables and answered by 60 companies. Through descriptive statistics and bivariate analyzes it verifies and identifies patterns of relationship between knowledge management, creativity and innovation and the innovative performance in the sample obtained. It shows that knowledge management is an item greatly influenced by organizational culture. It shows that creativity is an important factor in shopping malls and that it impacts on the creation of new products and services. It emphasizes that innovation is the analyzed item that most influences shopping malls, promoting learning in these organizations. Finally, it emphasizes that innovation is the most determining factor for innovative performance and that the availability of innovative resources is the most important factor for the shopping malls surveyed.

Keywords: Knowledge Management, criativity, inovacion, shopping center.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DE GC.....	54
TABELA 2 -	CONDIÇÕES AMBIENTAIS DA CRIATIVIDADE.....	55
TABELA 3 -	CONDIÇÕES AMBIENTAIS DA INOVAÇÃO.....	56
TABELA 4 -	CONDIÇÕES DO DESEMPENHO INOVADOR.....	57
TABELA 5 -	ANO DE FUNDAÇÃO E GC.....	58
TABELA 6 -	ANO DE FUNDAÇÃO E CRIATIVIDADE.....	59
TABELA 7 -	ANO DE FUNDAÇÃO E INOVATIVIDADE.....	60
TABELA 8 -	ANO DE FUNDAÇÃO E DESEMPENHO INOVADOR.....	60
TABELA 9 -	FATURAMENTO E GC.....	61
TABELA 10 -	FATURAMENTO E CRIATIVIDADE.....	62
TABELA 11 -	RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE O FATURAMENTO E A CRIATIVIDADE.....	63
TABELA 12 -	FATURAMENTO E INOVATIVIDADE.....	63
TABELA 13 -	FATURAMENTO E DESEMPENHO INOVADOR.....	64
TABELA 14 -	NÚMERO DE COLABORADORES E GC.....	65
TABELA 15 -	NÚMERO DE COLABORADORES E CRIATIVIDADE.....	66
TABELA 16 -	NÚMERO DE COLABORADORES E INOVAÇÃO.....	67
TABELA 17 -	RELAÇÕES ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E A INOVAÇÃO.....	68
TABELA 18 -	NÚMERO DE COLABORADORES E DESEMPENHO INOVADOR.....	69
TABELA 19 -	RELAÇÕES ENTRE O NÚMERO DE COLABORADORES E O DESEMPENHO INOVADOR.....	70
TABELA 20 -	GC E DESEMPENHO INOVADOR.....	71
TABELA 21 -	CRIATIVIDADE E DESEMPENHO INOVADOR.....	74
TABELA 22 -	INOVAÇÃO E DESEMPENHO INOVADOR.....	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - REPERTÓRIO DAS PRÁTICAS DE GC.....	26
QUADRO 2 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	43
QUADRO 3 - CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DE GC.....	44
QUADRO 4 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS DA CRIATIVIDADE	45
QUADRO 5 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS DA INOVAÇÃO	46
QUADRO 6 - DESEMPENHO INOVADOR DAS ORGANIZAÇÕES	47
QUADRO 7 - PROTOCOLO DE ANÁLISE	48

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	20
FIGURA 2 - MODELO DE CAPACIDADES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	22
FIGURA 3 - MODELO DE CONDIÇÕES DE GC PARA ALCANÇAR A INOVAÇÃO EMPRESARIAL	24
FIGURA 4 - PROCESSOS DA CRIATIVIDADE.....	28
FIGURA 5 - MODELO DE CRIATIVIDADE.....	30
FIGURA 6 - MODELO DAS PERCEPÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA A CRIATIVIDADE.....	32
FIGURA 7 - MODELO A EFICÁCIA A IMPLEMENTAÇÃO INOVATIVA	37

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TEMPO DE EXISTÊNCIA.....	51
GRÁFICO 2 – NÚMERO DE COLABORADORES.....	52
GRÁFICO 3 – FATURAMENTO.....	53

LISTA DE SIGLAS

ABRASCE	Associação Brasileira de Shoppings Centers
CG	Gestão do Conhecimento
KEYS	<i>Assessing the Climate for Creativity</i>
TICS	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	20
2.2	CRIATIVIDADE.....	28
2.3	INOVAÇÃO.....	35
3	METODOLOGIA.....	43
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA E FONTE DE DADOS	44
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	48
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	51
4.2	RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS, GC, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E DESEMPENHO INOVADOR	54
4.3	CARACTERÍSTICAS EM RELAÇÃO AO ANO DE FUNDAÇÃO	58
4.4	CARACTERÍSTICAS EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO	62
4.5	CARACTERÍSTICAS EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE COLABORADORES	65
4.6	RELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO INOVADOR	71
4.6.1	GC e Desempenho Inovador	71
4.6.2	Criatividade e Desempenho Inovador.....	75
4.6.3	Inovação e Desempenho Inovador	78
4.7	SÍNTESE DOS RESULTADOS	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.1	LIMITAÇÕES	88

5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	89
5.3	COMENTÁRIOS PESSOAIS	89
	REFERÊNCIAS.....	90
	APÊNDICES	98
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	99

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em processo de transformação informacional baseado nas tecnologias de comunicação e informação, que propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição de informação adjacente ao crescimento da sociedade organizada como redes de comunicação (CASTELLS, 2003, p.17, DE ALVARENGA NETO, 2006, p.17).

De acordo Nonaka e Takeuchi (1997, p.12) a Gestão do Conhecimento (GC) é um processo interativo de criação de conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade de que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas. Para acompanhar essas transformações, uma das principais características do mercado atualmente é que ele está em constante movimento e as organizações devem estar preparadas, pois quanto maior for a mobilidade, novos produtos e serviços surgem cada vez mais e estes estão sujeitos a substituição com muita facilidade e rapidez (Bauman, 1998).

Para Terra (2005, p.1) a GC vai muito além do investimento em tecnologia ou gerenciamento da inovação, pois:

A GC passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas, associadas aos processos de criação e aprendizado.

Da mesma maneira que a GC, a inovação é considerada uma das mais importantes características de vantagem competitiva das organizações pois a inovação é um dos principais motores do desenvolvimento capitalista e fonte de lucro empresarial, atuando como força direcionadora do desenvolvimento econômico e também, da competitividade empresarial (BARBIERI, 2003, p. 17).

Para que a inovação aconteça, é necessário que exista um ambiente corporativo favorável, que proporcione a valorização e a viabilização da inovatividade, sendo o termo inovatividade é frequentemente utilizado para fazer referência à capacidade ou tendência que a empresa tem de inovar (CALANTONE, GARCIA, 2002, p. 112; HURLEY, HULT, 1998, p.44).

Nesse contexto, muitos gestores, ao limitar, pressionar, faltar com o apoio das pessoas com o intuito de maximizar a produtividade, podem prejudicar a inovatividade organizacional, pois, de acordo com Amabile et. al. (1998, p. 77), deve haver um equilíbrio para que a organização consiga atender as exigências do negócio e criar as condições necessárias para a criatividade florescer.

A partir dessas circunstâncias, a presente pesquisa buscou identificar e analisar como a GC, a criatividade, inovatividade e desempenho inovador estão inseridas nos shoppings centers do Brasil. A pesquisa buscou também estabelecer os padrões entre CG, criatividade, inovação e o desempenho inovador, a partir dos resultados obtidos por meio de análises estatísticas bivariadas, contribuindo para a comunidade científica e também para fornecer um estudo técnico sobre estes conceitos para este segmento de mercado.

1.1 JUSTIFICATIVA

A justificativa para o estudo da relação entre GC, criatividade e inovatividade em shoppings centers brasileiros, encontra-se fundamentada em três bases, são elas: a relevância social e econômica deste segmento, a importância de estudos nas áreas de GC, criatividade, inovatividade, desempenho inovador e por fim, a necessidade encontrar padrões de relação nos resultados.

Nos últimos anos do século XX surgiu um novo modelo econômico, denominado de informacional, global e em rede. A palavra “informacional” é atribuída ao modelo devido à produtividade e à competitividade de empresas, regiões ou nações dependerem da sua capacidade de gerar, processar e utilizar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos; a palavra “global” é devido ao fato das atividades produtivas, o consumo e a circulação serem organizadas em escala global; a palavra “rede” é atribuído ao novo tipo de economia que faz com que a concorrência ser feita em uma rede de escala global, com intenções entre redes empresariais (FREIRE FILHO, 2003, p.28).

Diante das intempéries da economia, os shopping centers estão em sintonia com um mundo cujas demandas estão em rápida transformação e são considerados uma “invenção contemporânea” que possibilita a iminência das

(des)ordens ditadas pelo mercado e o da produção de outras possibilidades de elasticidade do mercado, vistos pela própria dinâmica e variedade de mercado desses centros, além de alto investimento em tecnologia e inovação por esses centros (COUTINHO, 2015, p. 977).

Para Silva (2002, p. 143), conhecimento significa:

Aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional. Uma informação idêntica, da mesma forma que um recurso físico, terá diferente valor para pessoas, locais e tempos diferentes, variando então seu valor econômico conforme o contexto existente.

Portanto, a capacidade de gerenciamento de informação e conhecimento passa a constituir o foco de atuação das organizações (CASTELLS, 2003, p.29). E nesse contexto, Nonaka e Takeuchi abordam que o gerenciamento de informações e do conhecimento explícito é “apenas a ponta do iceberg” onde o conhecimento tácito pertencente ao indivíduo, necessita de condições facilitadoras para o seu compartilhamento e registro.

Sveiby (2001, p. 192, tradução nossa) afirma que:

As empresas capazes de gerir eficazmente os recursos de conhecimento pode esperar para colher benefícios como melhor serviço ao cliente, custos reduzidos em pessoas e infraestrutura, melhor tomada de decisão, inovação, maior agilidade corporativa, rápido desenvolvimento de novas linhas de produtos, rápida resolução de problemas e uma melhor transferência das melhores práticas de trabalho.

Castells (2003, p. 28) reconhece que a criatividade e a inovação são fatores chave da criação de valor e da mudança social na sociedade mundial e por isso, principalmente em empresas como os shopping centers, que são empresas que representam com muita força o capitalismo e o consumo exagerado, conforme aborda Coutinho (2015, p. 99).

De acordo com a ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers, 2016), a indústria de shopping centers continua em desenvolvimento no Brasil, havendo um crescimento de 6,5% em 2015 com relação à 2014 – faturando R\$ 151,5 bilhões em 2015 – sendo o sudeste a região com o maior faturamento (R\$ 87 bilhões) e também possui o maior número de shoppings (300 no total).

Os shopping centers “surgiram das novas necessidades de consumo decorrentes da modernidade, que trouxe novos estilos de vida para as populações” (FERREIRA, 2006, p. 1). Segundo o Censo 2015-2016 da ABRASCE, mostra que a formação de centros comerciais não tem foco apenas em vendas, mas também, em entretenimento e outros serviços agregados, onde 34% dos shoppings pesquisados fazem parte de um complexo multiuso - muitos deles incluem condomínio empresarial (69%), hotel (38%), torre com centro médico e/ou laboratórios (29%), condomínio residencial (23%), faculdades/universidades (18%), entre outros.

Ainda sobre o Censo 2015-2016, a indústria de shopping centers totalizou 53.800 novos postos de trabalho e estima-se que haja mais de 1 milhão de empregos diretos nos shoppings brasileiros. Além disso, em 2015 o número de frequentadores também saltou de em média 431 milhões para 444 milhões de visitas no mês, um aumento de 3,2% com relação à 2014.

Desta maneira, demonstra-se a importância dos shopping centers devido ao seu impacto econômico; a importância de pesquisas nas áreas de GC, criatividade e inovação, visto se tratarem de elementos habitualmente associados à competitividade e, a originalidade da pesquisa, ao buscar por elementos de GC, criatividade e inovação no segmento de shoppings centers.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Em função do caráter acadêmico do presente estudo e tendo em vista a justificativa apresentada, deve-se estabelecer a problemática que dá origem ao estudo, ou seja, a busca por relações existentes entre gestão do conhecimento, criatividade, inovatividade, desempenho inovador e faturamento nos shopping centers brasileiros.

Esta problemática sugere a verificação de quatro hipóteses:

- 1) A relação existente entre GC e desempenho inovador é diretamente proporcional.
- 2) A relação existente entre criatividade e desempenho inovador é diretamente proporcional.

- 3) A relação existente entre inovatividade e desempenho inovador é diretamente proporcional.
- 4) O desempenho inovador se diferencia quanto ao faturamento dos shoppings centers.

Existe relação entre o desempenho inovador e as condições organizacionais de gestão do conhecimento, criatividade e inovatividade nos shopping centers do Brasil?

O objetivo geral do presente estudo busca, ao responder o problema de pesquisa, detectar pontos comuns nos shoppings centers brasileiros verificando se existe relação entre o desempenho inovador e as condições organizacionais de gestão do conhecimento, criatividade e inovatividade.

Como objetivos específicos tem-se:

- a) Mensurar as capacidades organizacionais da GC em shoppings centers;
- b) Mensurar as condições ambientais da criatividade em shoppings centers;
- c) Mensurar as condições ambientais da inovatividade em shoppings centers;
- d) Analisar as respostas aplicando técnicas que possibilitem a identificação de padrões de relações entre CG, criatividade e inovação em relação ao desempenho inovador.

É importante apresentar que, por se tratar de um estudo situado entre os limites da pesquisa descritiva e exploratória, autores como Marconi e Lakatos (2004), Oliveira (2005) e Gil (2009) dispensam a explicitação formal de hipóteses.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a teoria que embasa a presente pesquisa. Contempla a Gestão do Conhecimento, Criatividade Organizacional e Inovação.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na economia, a única certeza é a incerteza, e uma fonte segura que represente uma forma de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento, pois quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam e os concorrentes se multiplicam tal que as empresas de sucesso são aquelas que consistentemente criam novos conhecimentos e os divulgam amplamente em toda a organização, fazendo com que ele seja incorporado em novas tecnologias e produtos (NONAKA, 1991, p. 162).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6) conhecimento é:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

De acordo com Sarayreh, Mardawi e Dmour (2012, p. 45), a Gestão do Conhecimento (GC) somente se tornou uma área de pesquisa na década de 1990 com a tentativa de colher *insights* e experiências de uma organização para torná-la um modelo a ser seguido dentro das organizações. Esse modelo de GC na época era, então, muito simples, pois se preocupava apenas em transformar o conhecimento tácito em explícito.

O conhecimento explícito difere do conhecimento tácito, principalmente pela sua forma de expressão, onde enquanto o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, sons, números, falas e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas e recursos audiovisuais, manuais ou especificações de produtos; já o conhecimento tácito não contém essa facilidade de visualização e explicação. O conhecimento tácito é “altamente pessoal e difícil de formalizar,

tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso” estando implícito nas experiências, ações, ideais, valores e emoções vivenciadas pelo indivíduo (NONAKA; TOYAMA, HIRATA, 2008 p. 19).

Nonaka e Takeuchi, (1997, p.8) desenvolveram então um modelo que retrata a interação entre conhecimento tácito e explícito, onde “a interação é a principal dinâmica da criação de conhecimento na organização de negócios” e que ela é um processo em espiral, conforme Figura 1.

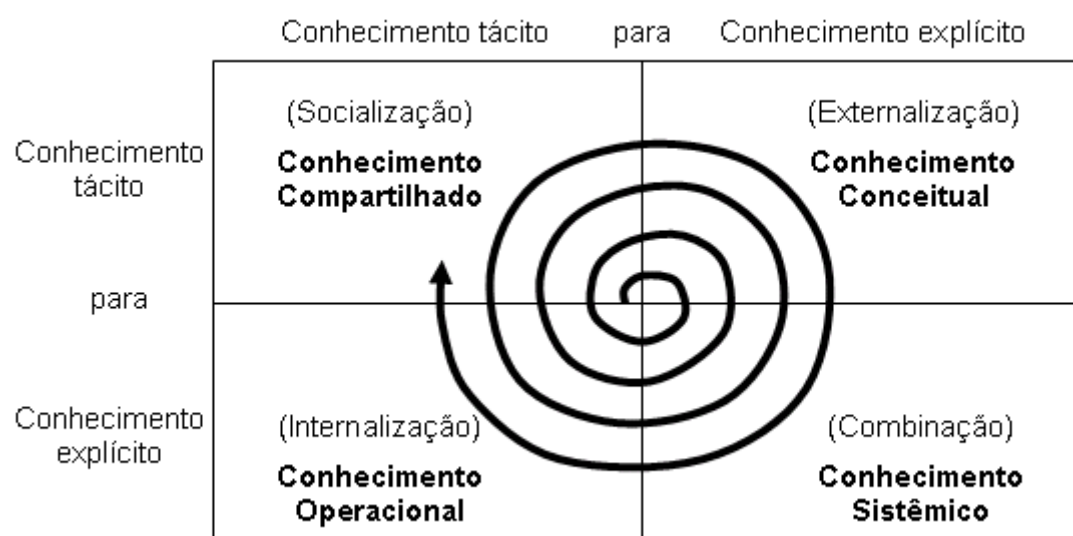


Figura 1 - Espiral do Conhecimento

Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI (1995; p. 80-81).

Nonaka e Takeuchi (1997, p.9) afirmam o conhecimento tácito como o mais importante para as empresas, criado e compartilhado em torno das relações, das interações entre os humanos e o mundo à sua volta. O conhecimento tácito é construído através de experiências práticas e de trocas espontâneas entre as pessoas, propiciadas e proporcionadas pelo ambiente em que estão inseridas (FIGUEIREDO, 2005, p. 48).

Já o conhecimento explícito é o conhecimento resultante do conhecimento tácito. Pode ser a ‘materialização’ ou a representação do conhecimento de alguém para que seja transferido, transmitido, comunicado, visualizado, armazenado, preservado, compreendido e assimilado (FIGUEIREDO, 2005, p. 48).

De acordo com Tornøe (2011, p.7), o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995; p. 80-81), tem a “intenção de representar a GC como um ciclo de vida”, começando na socialização como um plano básico e termina como um sistema estruturado para poder atender os requisitos de uma organização.

É durante a socialização que ocorre a conversão do conhecimento tácito em tácito, porém é necessário que haja uma iteração entre indivíduos, que, de alguma forma devem estar estimulados a compartilhar esse conhecimento (MCADAM; MCCREEDY, 2000, p.159), pois de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p.9-10):

- Externalização gera o conhecimento conceitual, onde os diálogos ou reflexões coletivas auxiliam indivíduos a articular o conhecimento tácito, “resultando na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio de metáforas, analogias, conceitos e hipóteses empregados”.
- A combinação gera o conhecimento sistêmico onde indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou através de redes de comunicação computadorizadas, resultando na conversão do conhecimento explícito em explícito.
- Já a internalização gera o conhecimento operacional onde indivíduos incorporam o conhecimento explícito por meio de “aprender fazendo”, através de leituras, interpretações, orientações e formação de opiniões, gerando novamente a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

É perceptível que tudo gira em torno da informação e, saber utilizá-la como recurso estratégico, contribui de maneira fundamental para um bom planejamento de tal maneira que, para competir no cenário atual, as organizações devem ser proativas por meio do compartilhamento de informações que, posteriormente, se transformem em conhecimento (REGINATO; GRACIOLI; 2012, p. 706).

O modelo de Nonaka e Takeuchi deixa a desejar no subjetivismo, pois considera que todas as pessoas estarão disponíveis a participar do ciclo e que

não há movimento contrário, não há movimento interno, porém conforme Gourlay (2006, p.1416), o compromisso de diferentes grupos que possam contribuir para as ideias da organização devem ser estimulados a aprendizagem, pois do contrário, esses indivíduos podem se tornar invisíveis ou atrapalhar o processo de inovação e criatividade.

Segundo Gold, Malhotra e Segars (2001, p. 186), uma organização deve mensurar as capacidades de infraestrutura do conhecimento (tecnologia, estrutura, cultura) e de processos do conhecimento (aquisição, conversão, aplicação, proteção) para poder gerar efetividade organizacional como mostra a Figura 2.

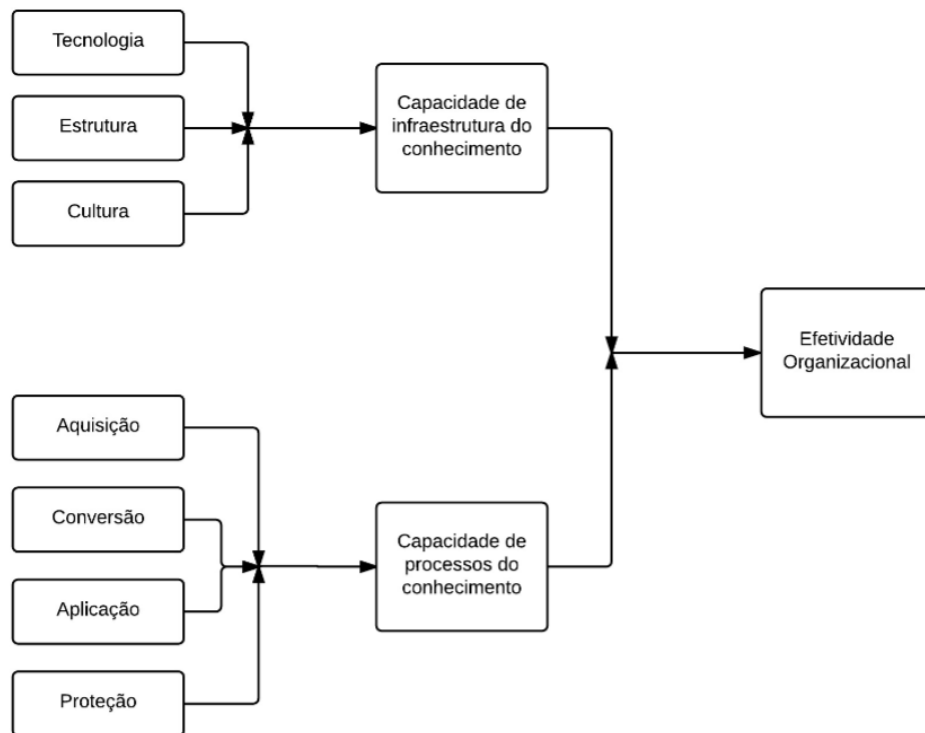


Figura 2 - Modelo de Capacidades de Gestão do Conhecimento e Efetividade Organizacional

Fonte: adaptado de Gold, Malhotra e Segars (2001, p. 186).

Deste modo, a infraestrutura em tecnologia deve ser abrangente e que suporte vários tipos de conhecimentos e formatos de comunicação pois as dimensões que envolvem a GC como a colaboração, a aprendizagem distribuída, as descobertas do conhecimento permitem um ambiente que gere conhecimento de maneira mais ampla (GOLD, MALHOTRA E SEGARS, 2001, p. 186).

A grande vantagem é que esses recursos permitem que a organização capture, organize, processe a informação, integrando-a aos processos, que são os principais determinantes da eficiência da GC (GOLD, MALHOTRA E SEGARS, 2001, p. 186). Porém o modelo deixa a desejar, visto que há um risco em se focar muito nas informações de infraestrutura, deixando os fatores humanos e sociais menores, transformando-o num modelo que considera apenas os aspectos tecnológicos (RUIZ, 2010 p. 6).

GC quanto à cultura organizacional, existe que recompensas promovam o estímulo ao compartilhamento de conhecimentos, visto que, a motivação para os funcionários é o que faz com que a socialização aconteça, permitindo que se desenvolvam sob o olhar de um melhor desempenho de tal modo que esse compartilhamento possa ser acessado facilmente e de forma organizada para simplificar o processo (CHRISTOPHER; TANWAR, 2012 p.72).

De acordo com Nandita (2013, p. 57), com o crescimento e acessibilidade à tecnologia, novas oportunidades para as organizações baseadas em sistemas de compartilhamento de conhecimentos, muitas vezes de forma gratuita, surgiram e as organizações estão vendo o mundo dos negócios crescer, pois agora é possível conectar funcionários do mundo todo através de plataformas colaborativas, a fim de mobilizar a GC para aplicar em situações novas rapidamente.

Os sistemas de informação atuais reconhecem que conectar as pessoas, as ideias e o conhecimento em tempo real, de forma eficaz, sempre foi um desejo de muitas empresas, porém há um investimento para fazer com que os sistemas armazenem grande capacidade de informações, mas não há um investimento para compreendê-la e filtrá-la (RUIZ, 2010 p. 3). A GC representa uma atividade crucial, principalmente para médias e grandes empresas pois elas produzem um volume grande de informação, onde a GC auxilia a aumentar a produtividade, pois auxilia na retenção, no compartilhamento e reuso da informação (RIBINO et.al, 2011 p. 735).

O modelo de Prado e Fischer (2013, p. 50), como é possível ver na Figura 3, leva em consideração, não só as pessoas como os processos do ambiente interno e externo para que estes possam desenvolver um ambiente propício para a inovação – considerando a inovação como um resultado de desempenho

organizacional ao invés de um estágio intermediário entre as condições e o resultado do trabalho.

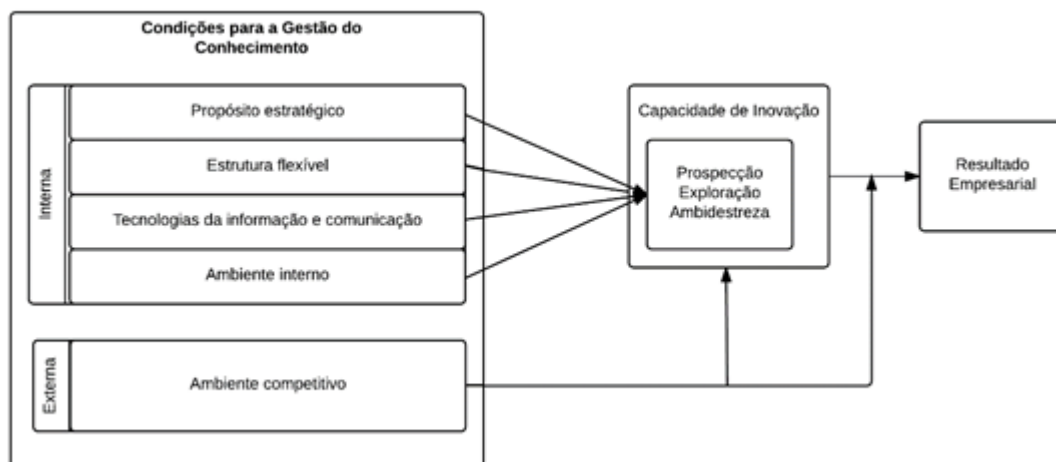


Figura 3 - Modelo de condições de GC para alcançar a inovação empresarial

Fonte: Adaptado de Prado e Fischer (2013, p. 50).

O modelo fixa que tanto as condições internas (plano estratégico, estrutura flexível, tecnologias da informação e comunicação e ambiente interno), quanto o ambiente externo (ambiente competitivo) juntos favorecem a capacidade de inovação e de visão integradora, aplicando a gestão para o bem de maior valor da organização: o conhecimento. O modelo também define que os processos de prospecção (visão do futuro), exploração (dos recursos) e ambidestreza (lógica criativa e de previsão) contribuem para que os diferentes níveis de conhecimento na organização como por exemplo a difusão e a utilização desses processos, ajudem a alcançar os resultados do negócio (PRADO e FISCHER, 2013, p. 51).

Mesmo levando em consideração outros aspectos importantes, o modelo representado na Figura 3 também não leva em consideração as pessoas, visto que os fatores humanos podem ajudar que os tomadores de decisão porque auxiliam no processo proporcionando uma melhor compreensão das capacidades cognitivas (RUIZ, 2010, p. 7). É importante destacar que estes não são os únicos modelos de GC. É possível citar o modelo de Estratégias e Ferramentas de Sholla e Nazari (2011, p. 3) que orienta quanto as ferramentas de GC, os principais softwares e quais as estratégias devem ser utilizadas em uma aquisição e também o modelo D-Learning de CG na Empresa 2.0 de Naila

et.al. (2014, p. 2) que destaca a importância das tecnologias da “web 2.0” para a colaboração e agilidade da informação dentro das organizações.

De acordo com Bettoni, Silveira e Silva (2011, p. 79), as empresas brasileiras de médio e grande porte tem dificuldade de comunicação das estratégias em todos os níveis organizacionais, onde a maior dificuldade encontrada está nos bloqueios desenvolvidos nos fluxos de informação e na cultura nacional (cultura brasileira) que se negam a compartilhar o conhecimento. Estes elementos podem ser gerenciados a partir de práticas organizacionais que levam à GC.

Conforme Rabelo et.al. (2012, p.22):

As organizações modernas estão vivendo um período de profundas transformações com o advento de tecnologias de informação e comunicação cada vez mais avançadas, de novas áreas de conhecimento, de mercados globais instáveis, de mercados internos emergentes ou decadentes, de novos comportamentos de consumo, etc. Dessa forma, competências como a capacidade de se adaptar, gerar conhecimento, inovar e ser competitivo tornam-se necessárias às organizações.

Além disso, outro fator considera que os processos de GC são fortemente influenciados pelos contextos sociais em que estão incorporados pois a cultura organizacional das empresas, quanto as interações sociais organizam-nos, de maneira informal e inconsciente os indivíduos (ALAVI, KAYWORTH E LEIDNER, 2005, p. 93). Na medida em que práticas, tecnologias e conceitos são adotados pelas empresas, a GC vai se consolidando como uma teoria e prática administrativa que deve ser institucionalizada para se obter sucesso (KUNIYOSHI, 2008, p. 38).

Por isso, Mciver et.al. (2013, p.602) propuseram um modelo de práticas de GC organizadas pelas atividades, onde cada uma se junta com a outra para formarem conjuntos de ações para o gerenciamento do conhecimento de maneira inovadora conforme a Quadro 1:

Quadro 1- Repertório das práticas de GC

O que é	Atividade	Iniciativas	Resultados
Processo informacional	Armazenamento	Criação de manuais de procedimentos, publicações sobre padrões de qualidade, incentivo em softwares baseados na web ou dispositivos de treinamento padronizados, tecnologias para padronizar rotinas	Disponibilização de informações relevantes
	Transferência	O uso de ferramentas de comunicação, como a internet, o e-mail e sistemas groupware, quadros de avisos eletrônicos, publicação em vários meios de comunicação como boletins mensais, utilização de grandes bases de dados, utilização de sistemas avançados de pesquisa	Transmissão e disponibilização de informações em toda a organização
Conhecimento dos processos	Aprendizagem	Mentoria face a face, rotação do trabalho, aprendizagem prolongada, treinamento diário, narrativas de apoio	Obtenção de competências práticas e compartilhamento através da participação
	Organização	Funções especialistas, construção e manutenção de redes sociais internas, formação de socialização comum, uso de ferramentas de gerenciamento de projetos e de coordenação do trabalho	Compreensão da organização e dos principais envolvidos

Fonte: adaptado de Mciver et.al. (2013, p.603)

Ainda de acordo com Mciver et. al (2013, p.603), a uniformização e simplificação dos processos de GC, como o compartilhamento comum de padrões de trabalho, por meio do armazenamento de informações e do emprego das práticas de GC é benéfica pois garante que a informação vá se moldando, se adaptando conforme há alguma divergência.

Quanto ao compartilhamento de CG, ele representa a base decisiva para o comportamento inteligente e o desenvolvimento do grupo e da organização, pois a reflexão das lições aprendidas é uma prática que permite que as empresas aproveitem dos seus ativos e que as ferramentas de TI como sistemas groupware, intranets e bases de conhecimento ou repositórios com a intenção de fornecer a infraestrutura necessária para que o compartilhamento faça a diferença contribuindo para que o ciclo de GC esteja sempre ativo (DALKIR, 2005, p. 45).

Para Alavi, Kayworth e Leidner (2005, p. 92) entre os desafios mais difíceis das empresas é estruturar a cultura organizacional, pois ela é considerada a contribuição mais significativa para uma GC e aprendizagem organizacional eficaz porque elas determinam fatores importantes como valores, crenças e formas de trabalho que podem encorajar ou bloquear a criação e o compartilhamento da GC.

Portanto, as atividades de GC estão inter-relacionadas e devem interagir e operar de forma complementar, de modo que sejam estabelecidos padrões que devem ser estimulados a serem utilizados em todos os ambientes de trabalho da organização (MCIVER et.al., 2013, p.603).

2.2 CRIATIVIDADE

A competitividade sempre foi um fator muito importante no mundo dos negócios, principalmente com relação aos concorrentes onde, através da criatividade, as organizações potencializam a capacidade dos funcionários visando maneiras de utilizar essa criatividade a favor da organização (AXELSSON; SARDARI, 2011, p.1).

De acordo com Sternberg (1999, p. 3, tradução nossa), criatividade é:

A capacidade de produzir um trabalho que é novo e adequado de modo que tenha um amplo alcance que é importante em ambos os níveis individuais e sociais para uma vasta gama de domínios de tarefas nas mais diversas áreas como por exemplo, levar a novas descobertas científicas, novos movimentos na arte, novas invenções, novos

produtos, novos serviços, procurando sempre atender as novas exigências de mercado.

Nas organizações, a maioria das atividades onde a criatividade é estimulada, é executada de alguma forma, em equipes, principalmente em projetos onde a inovação é o foco do trabalho exigindo o compartilhamento de informação, de pensamentos e de ideias, demonstrando que a criatividade é vital para os colaboradores, grupos de colaboradores e na organização como um todo (JAIN, JAIN e JAIN, 2015, p. 21).

A criatividade é um processo de acumulação de conhecimento que permite a formulação e evolução das culturas complexas, visto que esse processo envolve uma negociação ativa ao que se refere a geração, criação e comunidades de GC onde o processo de criatividade de Chiu e Kwan (2010, p.451) atua como grande modelo que auxilia na compreensão do fluxo, conforme observado na Figura 4:

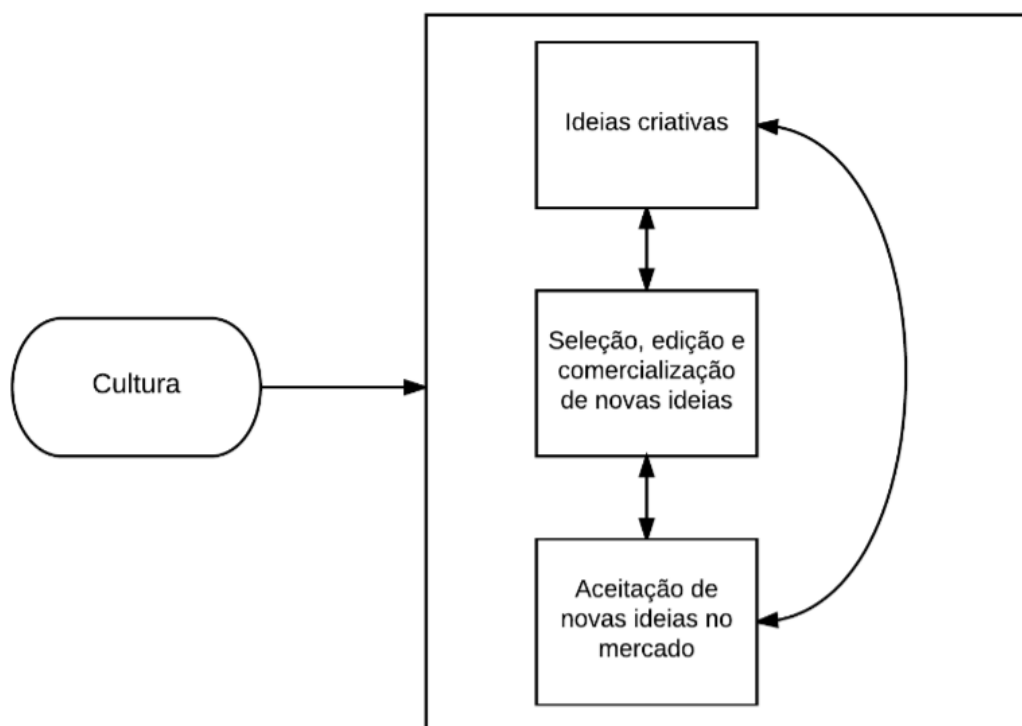


Figura 4 - Processos da Criatividade

Fonte: adaptado de Chi e Kwan (2010, p. 451).

Nesse modelo, os diferentes critérios de avaliação são utilizados nas diferentes fases da criação de conhecimento, onde são influenciados

principalmente pela cultura, visto que ela está entrelaçada, embora a natureza de suas influências varie entre os estágios, como por exemplo na fase de ideias criativas, o conhecimento existente na cultura exerce um forte ponto de referência para a determinação da novidade ou originalidade de ideias novas, sendo uma importante fonte de inspiração (CHIU E KWAN, 2010, p. 453).

Os ambientes de trabalho têm um impacto sobre a criatividade, afetando componentes que contribuem para estimulá-la, onde, de acordo com Anderson, Potocnik e Zhou (2014, p. 1300) nos pequenos ambientes existem três componentes principais: a experiência, habilidade de pensamento criativo e motivação natural; já nos ambientes de trabalho mais amplos, o que influenciam os funcionários são os recursos (incluindo finanças, disponibilidade de tempo e recursos humanos), a motivação organizacional para inovar, e práticas de GC.

Há também outros fatores que influenciam a criatividade de acordo com Glaveanu e Lubart (2014, p. 31), as amizades e o ambiente familiar desempenham um papel influenciador no pensamento criativo pois o ser humano é muito influenciado pelas pessoas que o rodeiam e pelo ambiente desde a infância fazendo com que o indivíduo seja forçado a desenvolver os modelos cognitivos e individuais de trabalho em grupo, principalmente nesses tipos de relacionamento.

Amabile (1996, p. 1) afirma que durante décadas os pesquisadores da criatividade ficaram focados no indivíduo. As pesquisas sobre criatividade estudavam as pessoas criativas e procuravam identificar quais as suas diferenças quando comparadas aos indivíduos “comuns”. Apesar de este enfoque ter ajudado a descobrir traços de personalidades e estilos de trabalho dos criativos, ele pouco acrescentou aos interessados em ajudar as pessoas a serem mais criativas nos seus locais de trabalho, uma vez que ele ignorava o ambiente social da criatividade e, por consequência, da inovação. Dentro de cada indivíduo a criatividade é uma função de três componentes: especialização, habilidades do pensamento criativo e motivação, conforme o modelo visto na Figura 5:

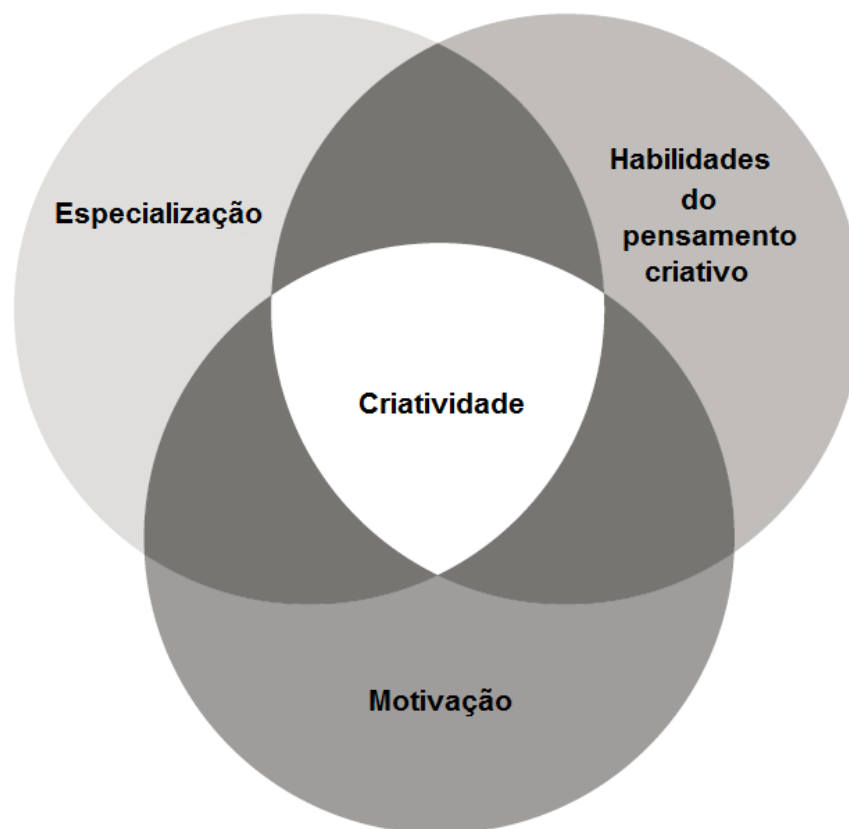


Figura 5 - Modelo de Criatividade

Fonte: Adaptado de Amabile (1998, p. 78)

De acordo com essa abordagem, especialização é tudo o que uma pessoa sabe fazer no domínio amplo do seu trabalho – não importa onde nem como ela adquiriu essa experiência; habilidades do pensamento criativo se refere a como as pessoas abordam problemas e soluções e a sua capacidade de colocar novas ideias em um conjunto de novas combinações – depende muito da personalidade individual; e a motivação determina o que as pessoas realmente sentem vontade de fazer – experiência e pensamento criativo são bem requisitados neste fator (AMABILE, 1998, p. 79-80).

Porém, conforme Malthisen e Einarsen (2004, p. 120), as tarefas compartilhadas devem estar com os objetivos claros e bem definidos, mas não muito específicos e limitados, pois, embora a criatividade seja vista como um processo sistemático e organizado, a aleatoriedade e a abertura de espaço para o desenvolvimento do pensamento criativo desempenha um papel importante, levando a novas variações de pensamento.

Desse modo, Amabile (1998, p.82) enfatiza que as pessoas são mais criativas quando são estimuladas pela motivação intrínseca, a motivação que as guia pelo interesse, pelo prazer e pela satisfação próprias, do desafio do trabalho como um todo, ou seja, quando as pessoas são demasiadamente controladas no trabalho, essas características são ameaçadas. Porém a total liberdade, o oposto desse controle, acontece principalmente quando os gestores mudam com frequência os objetivos ou falham em não os definir com clareza, fazendo com que as pessoas não saibam para onde estão sendo guiadas, tornando a liberdade inútil.

Nesse contexto, Amabile *et al*, (1996, p. 1158), desenvolveram um modelo de avaliação das dimensões do ambiente de trabalho que são importantes no estímulo da criatividade das pessoas nas organizações, que aponta os estímulos e os obstáculos necessários no ambiente organizacional, conforme visto na Figura 6:

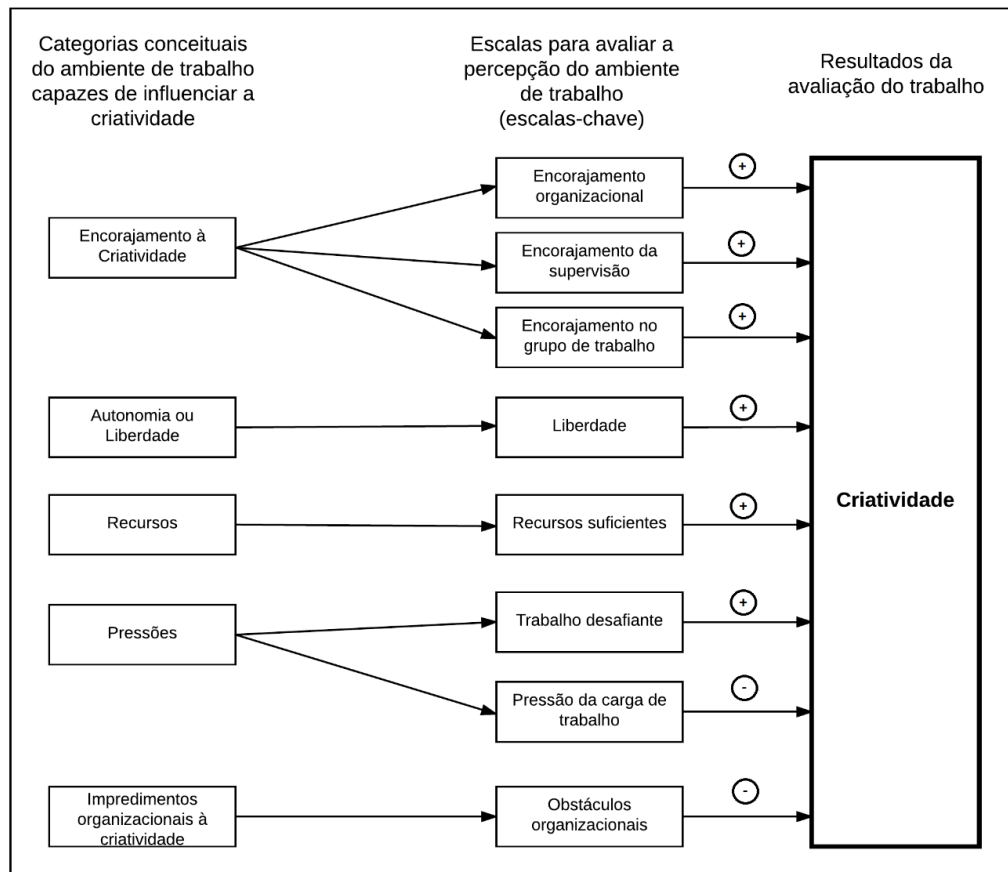


Figura 6 - Modelo das percepções do ambiente de trabalho para a criatividade

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

A Figura 6 representa o modelo de KEYS (*Assessing the Climate for Creativity*) conceituais previstos para serem positivamente relacionados com a criatividade, referidos como “estimuladores” e também como “obstáculos”, onde muitos deles são apontados como esforços necessários a serem desenvolvidos pelas organizações para criar um ambiente capaz de apoiar e dar suporte às iniciativas criativas, fazendo com que o ambiente de trabalho não seja um ambiente onde a criatividade apenas sobrevive, mas também onde se fundamentam as ações de inovação e competitividade organizacional (AMABILE, 1998, p.87). As categorias conceituais apresentadas na estrutura, identificam os mecanismos psicológicos fundamentais sobre o comportamento criativo dentro das organizações, onde de acordo com Amabile, et. al (1996, p. 1159):

- **Encorajamento da criatividade** - é a dimensão mais ampla pois incentiva a geração e o desenvolvimento de novas ideias para operar em três níveis principais dentro das organizações:

1: Encorajamento organizacional: incentivo à geração de ideias valorizando a inovação em todos os níveis organizacionais, sempre direcionando as pessoas com instruções explícitas e propondo reconhecimentos e recompensas para as ideias mais criativas dentro dos times. Mas as organizações devem tomar cuidado para que essa “recompensa” não se torne a motivação principal para que as pessoas desenvolvam ideias criativas, visto que ela deve servir apenas para afirmar a competência das pessoas dentro da organização;

2: Encorajamento da supervisão: comunicar os objetivos com nitidez, de forma que se crie um canal aberto de comunicação entre os subalternos, fornecendo suporte as equipes de trabalho, aos integrantes das equipes e incentivando as ideias criativas;

3: Encorajamento no grupo de trabalho: fortalecer a diversidade de profissionais com conhecimentos variados a fim de ter uma maior variedade de ideias incomuns, desafiando a geração de ideias e o comprometimento das pessoas com os projetos e os membros das equipes;

- **Autonomia ou liberdade:** criar um senso de propriedade e controle sobre os projetos e as suas ideias estimula a criatividade dos indivíduos nos grupos de trabalho.
- **Recursos:** as limitações relacionadas as práticas de trabalho de um novo projeto causam efeitos psicológicos de estímulos criativos nas pessoas, visto que os níveis de criatividade das pessoas em um projeto são inerentes ao que é disponibilizado em recursos, ou seja, quanto mais recursos, maior a criatividade.
- **Pressões:** algum grau de pressão pode ser positivo e benéfico se for percebido como decorrente de caráter urgente e se o problema a ser resolvido for desafiador, exceto se for indesejavelmente alta.
- **Impedimentos organizacionais à criatividade:** estruturas de gestão muito rígidas e formais dentro das organizações podem impedir a criatividade porque os indivíduos são suscetíveis a sentir como um controle não necessário.

O modelo de KEYS (AMABILE, et. al, 1996, p.1160) foi projetado para fornecer avaliações confiáveis e válidas dos aspectos da percepção do ambiente de trabalho organizacional que são suscetíveis de influenciar a geração e o desenvolvimento criativo e útil de ideias, ou seja, a inovação.

Conforme Amar e Junela (2008, p.288), inovação está muito ligada à criatividade, pois juntas, auxiliam na capacidade de responder as mudanças dos mercados, da tecnologia e da concorrência que se são fatores essenciais para o desenvolvimento de novos conhecimentos ou novas formas de utilizar o conhecimento já existente, como mostrará o próximo item.

2.3 INOVAÇÃO

De acordo com Carrer, et. al (2010, p. 17), a economia mundial está sob grandes mudanças e a concorrência entre as empresas tem aumentado em diversos segmentos pois cada vez mais as ações que buscam a satisfação do cliente tem promovido ações de inovação para que a possibilidade de ganho para os envolvidos no negócio, seja satisfatória.

A inovação está em toda parte, sendo discutida na literatura científica e técnica, nas ciências sociais como história, sociologia, gestão e economia e também nas humanidades e artes pois além de ser uma ideia central no imaginário popular, na mídia, na política pública, ela se tornou emblema da sociedade moderna para a resolução de muitos problemas e é um fenômeno a ser estudado (GODIN, 2008, p.5).

Para Gallouj e Weinstein (1997, p. 221) a inovação dispõe de processos importantes, amplamente reconhecidos nos níveis empíricos e teóricos, cada vez mais divulgada e estimulada a ser utilizada não somente na área da tecnologia, mas também na área de serviços, apesar da teoria da inovação ter sido desenvolvida com base na análise de inovação tecnológica por Schumpeter.

Portanto, para Armbruster (2008, p. 650) apud. Schumpeter (1934, p. 66), a inovação contempla cinco conceitos de diferentes aspectos:

- A idade de um novo bem, desconhecido pelo consumidor ou de uma qualidade nova do bem;
- Introdução de um novo método de produção, que não tenha sido anteriormente testado no meio industrial em questão;
- Abertura de um mercado novo, onde o ramo da indústria em questão não tenha sido penetrado anteriormente;
- Conquista de novas fontes de fornecedores de matéria prima ou de bens semimanufaturados, sejam existentes ou a serem criados;
- Estabelecimento de uma nova organização para o negócio, seja criando ou rompendo o monopólio;

Sendo, assim, a inovação é um dos instrumentos pelo qual os gestores podem explorar a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente, podendo ser apresentada como uma disciplina a ser aprendida e praticada pelas pessoas (FREDERICO, AMORIM, 2008, p. 80).

Segundo o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 26) a inovação é constantemente buscada pelas organizações para que auxiliem a mensurar a sua força frente à concorrência e para que haja a identificação de oportunidades de ingresso em novos mercados através de fatores como aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e também para medir a capacidade de aprendizagem e implementação de mudanças.

Quanto aos tipos de inovação, o Manual de Oslo divide a inovação em quatro subtipos possíveis, sendo eles:

1. Inovação de produto: inserção de um bem ou serviço novo a ser relançado com novas funcionalidades, no que compete as suas características e usos previstos; melhorias em componentes e materiais e também em softwares.
2. Inovação de processo: mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição, visando reduzir custos, reduzir o tempo e melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

3. Inovação organizacional: implementação de novos métodos de gestão, como alterações em práticas de negócios, mudanças na organização do local de trabalho ou nas relações externas, como por exemplo a implementação de práticas de modelagem de sistemas em um banco de dados e a inserção da prática de lições aprendidas pelos colaboradores, com o intuito de deixar as informações mais acessíveis a outros indivíduos da equipe.
4. Inovação de marketing: inclui a implementação de novos métodos de gestão de marketing, como mudanças no design de produto e na embalagem, numa promoção de produto e em métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços.

Vale ressaltar que nenhum processo de inovação pode ser classificado como único, pois, como por exemplo no lançamento de um novo produto, pode-se encaixar o processo em mais de um tipo de inovação, como a inovação de marketing, inovação de produto e inovação de processo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 26).

Essa busca pelo pensamento estratégico como obtenção de vantagem competitiva é um fator crucial, pois de acordo com Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 39), as organizações devem conhecer os modelos de inovação, para que possam ter subsídios e para que possam escolher o mais adequado à sua realidade e objetivo.

O modelo da eficácia da implementação, proposto por Sawang e Unsworth (2011, p. 995) enfatiza que os recursos financeiros e os recursos humanos podem impactar muito na implementação da inovação nas organizações, conforme a Figura 7:

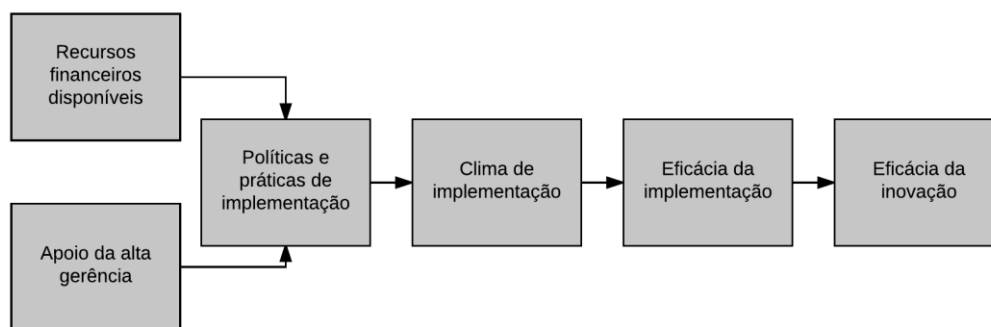


Figura 7 - Modelo a eficácia a implementação inovativa

Fonte: Adaptado de Sawang e Unsworth (2011, p. 995)

Para envolver as pessoas no processo de implementação da inovação, as organizações devem fornecer esquemas de apoio, como em formações técnicas, dando recompensas e algum tipo de suporte – financeiro por exemplo. Organizações que fornecem políticas e práticas de apoio podem reduzir o custo financeiro, à longo prazo (SAWANG; UNSWORTH (2011, p. 992).

Além disso, o apoio da alta gerência deve desempenhar um papel facilitador para endossar as atividades de implementação, de modo que as atividades de implementação da inovação sejam prioritárias e críticas à efetividade organizacional (SAWANG; UNSWORTH, 2011, p. 993).

Portanto, as organizações devem cada vez mais visualizar a inovação como um fator de diferenciação, pois o mercado a considera como um insumo determinante e artefato efetivo que explica a dinâmica econômica de alguns mercados (TAVARES et. al, 2009, p. 108).

O clima organizacional é uma situação geral que é experimentada pelos funcionários em termos de valores ou de características do ambiente, capazes de influenciar o comportamento individual, referindo-se as percepções compartilhadas das políticas organizacionais, práticas e procedimentos, tanto formais quanto informais da empresa, fazendo então, do clima, um indicador superficial da cultura organizacional (SAWANG; UNSWORTH, 2011, p. 993 apud LITWIN; BARNES 1968).

A tecnologia também é considerada um fator importante para a inovação, sendo compreendida como um conjunto de ferramentas e conhecimento necessárias que, combinadas com pessoas motivadas e dispostas à execução, deve ser um fator endógeno ao processo de desenvolvimento econômico (TAVARES et. al, 2009, p. 112).

Então, a eficácia da implementação está diretamente ligada a eficácia da inovação, referindo-se à realização organizacional de benefícios, visto pelos indivíduos, ou seja, sendo medida através do nível de aceitação entre os membros da organização, de todo o processo que foi desencadeado anteriormente (SAWANG; UNSWORTH, 2011, p. 995).

Outro fator importante é a necessidade de se dispor de relevantes ativos para a inovação, com a finalidade de assegurar a produção de inovações tecnológicas, pois de acordo com Tironi (2005, p. 47), no Brasil, a aquisição de tecnologia como fator de inovação tem um investimento menor do que a inovação baseada em geração de conhecimento.

Cabral (2007, p. 89) compreende que analisar ativos como recursos e capacidades e as ligações existentes entre esses ativos com o objetivo de produzir e explorar financeiramente as inovações tecnológicas, desenvolvem uma modelo determinante, conforme a Figura 8:

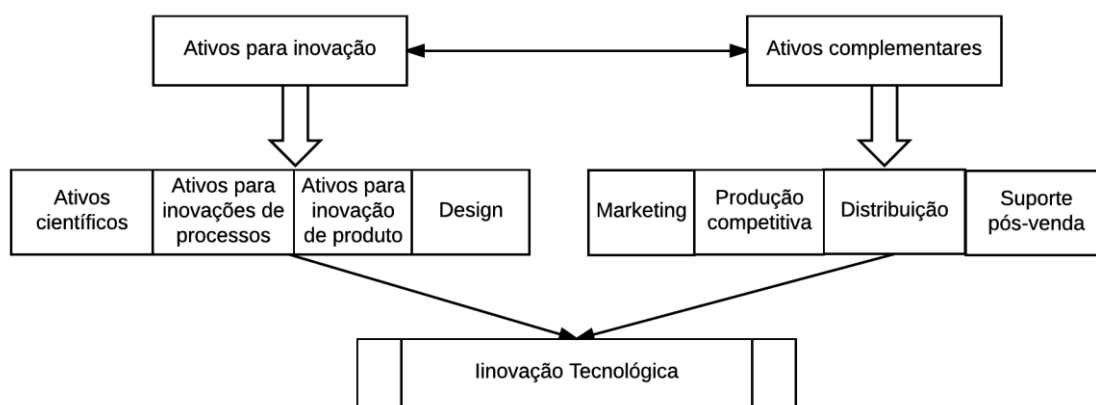


Figura 8 - Modelo de determinantes da inovação tecnológica

Fonte: Adaptado de Cabral (2007, p. 90)

De acordo com Cabral (2007, p. 90, apud Christensen, 1996, p. 198), os ativos para a inovação necessários são:

1. Ativos para a pesquisa científica: envolvem desde a pesquisa básica, de avaliação inicial do mercado, até a pesquisa industrial que fornece insumos diretamente utilizados no desenvolvimento de processos e novos produtos.
2. Ativos para a inovação de processo: envolvem os recursos e capacidades tangíveis (*hardware*) e as capacidades sistêmicas (tácitas) utilizados para as inovações de processos e que estão envolvidas no desenvolvimento de sistemas de produção, controle de qualidade e *layout*.
3. Ativos para a inovação de produto: recursos e capacidades necessários ao desenvolvimento de produtos, tais como engenharia, instrumentação e desenvolvimento de *software* por exemplo.
4. Ativos de design: envolvem os itens de design, geralmente relacionados ao marketing de desenvolvimento de produtos, mas que devem ser considerados como item necessário para fazer a ponte entre as características técnicas e funcionais.

A atividade inovativa apenas se completa, quando a inovação é transmitida ao produto ou serviço e este é comercializado, e é quando os ativos complementares, propostos no modelo, entram em cena para apoiar a atividade inovativa e garantir os benefícios da inovação, de modo que os ativos complementares se relacionam com as atividades típicas das empresas, tais como o marketing, a produção competitiva, a distribuição e o suporte de pós-venda (CABRAL, 2007, p. 93).

O conceito de inovação pode ter diferentes abordagens, variando conforme o contexto, pois de acordo com Faria e Fonseca (2014, p. 374) existem abordagens que buscam identificar aspectos culturais, avaliando se o ambiente é propício à inovação, presentes na cultura organizacional e que podem ser utilizados como vantagens competitivas e estratégicas.

A cultura organizacional deve criar processos de inovatividade, como gestão estruturada dos processos de inovação, trabalho em equipe focado na inovação, suporte dos líderes, comunicação aberta entre a equipe, tolerância à

ambiguidade, estímulo ao desenvolvimento da confiança, exposição de ideias sem bloqueios e reconhecimento por todos da importância estratégica da inovação (FARIA; FONSECA, 2014, p.380 apud. GODOY; PEÇANHA, 2009).

Dobni (2008, p. 541), propõe um modelo que identifica os principais aspectos influenciadores da cultura da inovação, geradora do desempenho organizacional, conforme a Figura 9:

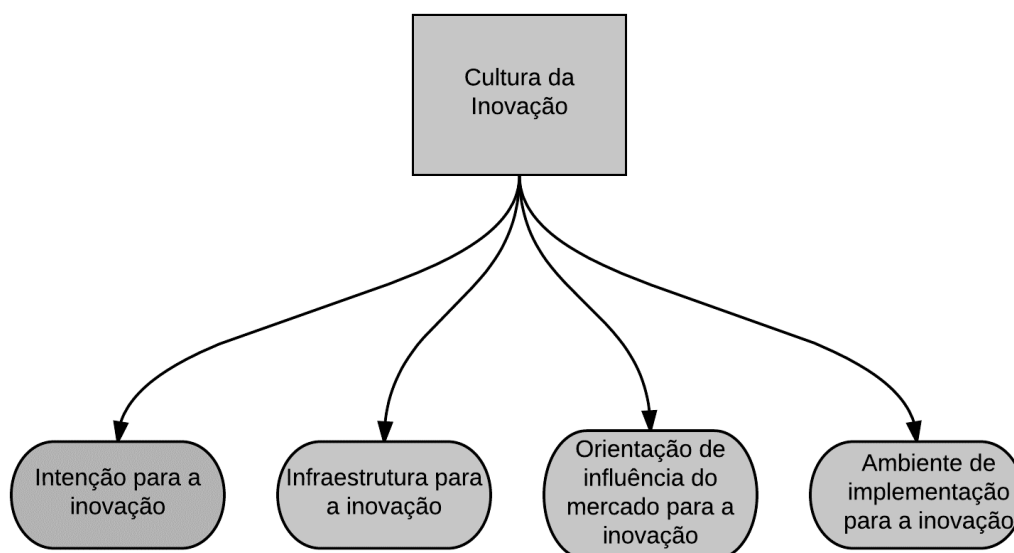


Figura 9 - Modelo de Cultura da inovação

Fonte: Adaptado de Dobni (2008, p. 541)

No modelo de Dobni (2008, p. 552), a cultura da inovação só pode ser estimulada quando há a intenção de ser inovador, e para isso, deve haver uma infraestrutura formal para dar suporte à inovação, de maneira que deve existir uma orientação às pessoas para dar suporte aos pensamentos, ao conhecimento e ações necessárias à inovação e um ambiente para dar suporte à implementação.

Porém, em várias organizações existe uma resistência à mudança, pois de acordo com Caldas e Hernandez (2001, p. 33-34), muitas pessoas enxergam a implantação de processos de inovação vistas como “receitas” prontas e que

que elas são fáceis de serem implementadas, gerando sucesso expressivo e imediato em suas formas de trabalho, mas isso não ocorre sempre. Caldas e Hernandez (2001, p. 37-38), ainda declaram que as mudanças são perceptíveis principalmente pelas pessoas de maneira individual, onde a pessoa se organiza e interpreta os estímulos com o objetivo de formar representações significativas e coerentes da realidade.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados pela pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa visa realizar uma investigação envolvendo, a análise de interações decorrentes dos fenômenos obtidos em diversas áreas das ciências sociais, como GC, criatividade e inovatividade, buscando identificar e estabelecer padrões. Além disso, é classificada, visando quatro critérios: objetivos, abordagem, natureza e procedimentos adotados. Com relação ao objetivo proposto, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória, visto que possui como finalidade, a descrição das características de determinado fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis (DA SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Quanto à forma de abordagem, opta-se formalmente pela pesquisa quantitativa, utilizando a análise estatística para obter conclusões alinhadas ao objetivo da pesquisa, pois de acordo com Oliveira (2002, p. 115) “o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas”. Já quanto à natureza, a proposta aproxima-se da pesquisa aplicada, visando o seu “desejo de entender melhor alguns fenômenos relativos à administração” (HAIR JR, *et al.*, 2005, p. 33).

Portanto, o estudo empregou os seguintes procedimentos: o apoio bibliográfico, como forma de identificar modelos teóricos que possam representar os processos de GC, bem como da criatividade e inovatividade organizacionais, em seguida, foi adaptado de Guimarães (2014, p.62) e Wronski (2014, p.29) o instrumento de coleta de dados representativo dos modelos estudados.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA E FONTE DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir de um questionário estruturado em quatro categorias de questões: caracterização das empresas, capacidade organizacional de GC, condições ambientais da criatividade, condições ambientais da inovatividade e avaliação do desempenho inovador. O Quadro 2 mostra as questões referentes à caracterização das empresas:

Quadro 2- Caracterização das empresas

QUESTÕES	NATUREZA
Ano de fundação da empresa	Contínua e aberta
Número de colaboradores (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2011).	Ordinal e fechada 1. Até nove pessoas (microempresa) 2. De 10 a 49 pessoas (pequena empresa) 3. De 50 a 149 pessoas (média empresa) 4. De 150 a 249 colaboradores (média-grande empresa) 5. Acima de 249 pessoas (grande empresa)
Faturamento (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2016)	Ordinal e fechada 1. Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões (microempresa) 2. Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões (pequena empresa) 3. Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões (média empresa) 4. Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões (média-grande empresa) 5. Maior que R\$ 300 milhões (grande empresa)

Fonte: Adaptado de Wronksi (2014, p. 31)

Quanto às questões sobre a capacidade organizacional de GC, empregou-se o modelo proposto por Gold, Malhotra e Segar (2001), no qual as capacidades estão agrupadas em infraestrutura e processos. O Quadro 3 apresenta os elementos do modelo utilizado:

Quadro 3 - Capacidades Organizacionais de GC

GRUPOS	CAPACIDADES
Cultura organizacional	A visão geral da empresa está claramente comunicada
	As pessoas são encorajadas a experimentar
	As pessoas são encorajadas a pedir ajuda quando necessário
Estrutura organizacional	A empresa possui estrutura funcional que estimula a interação e o compartilhamento de conhecimento
	A empresa possui esquema padronizado de recompensa ao compartilhamento de conhecimento
	A empresa promove o comportamento coletivo
Tecnologia de informação	A empresa usa tecnologia que permite às pessoas colaborarem com as outras
	A empresa usa tecnologia que permite gerenciar o conhecimento adquirido para usos futuros
	A empresa usa tecnologia que permite às pessoas acessarem o conhecimento quando necessário
Processo de aquisição do conhecimento	A empresa tem processos para aquisição de conhecimento externo (consultorias, treinamentos...)
	A empresa tem processos para compartilhamento de conhecimento com parceiros
	A empresa tem processos para identificação de melhores práticas
	A empresa tem processos para organizar o conhecimento (descarte, reposição, filtros...)
	A empresa tem processos para converter conhecimento em projetos de novos produtos/serviços
	A empresa tem processos para aplicar conhecimento aprendido a partir de experiências
	A empresa encontra fontes de conhecimento para problemas e desafios
Processo de aplicação do conhecimento	A visão geral da empresa está claramente comunicada
	As pessoas são encorajadas a experimentar

Fonte: Adaptado de Guimarães (2014, p. 72)

Cada capacidade foi submetida aos respondentes a partir de afirmações, onde cada uma, possuía um grau variável de 0 a 10, onde zero significa “discordância plena” e dez significa “concordância plena”

Quanto às condições ambientais da criatividade, empregou-se uma versão reduzida do modelo KEYS, proposta por Amabile et. al. (1998). O Quadro 4 mostra os elementos de criatividade empregados:

Quadro 4 - Condições Ambientais da Criatividade

GRUPOS	CONDIÇÕES
Cultura organizacional	Novas ideias são encorajadas
	As pessoas são reconhecidas pela criatividade
	As pessoas são recompensadas pela criatividade
Supervisão	Os gestores comunicam claramente os objetivos aos membros da equipe
	Os gestores possuem boas habilidades interpessoais
	Os gestores apoiam as equipes de trabalho
Senso de equipe	As pessoas se ajudam mutuamente nos grupos de trabalho
	Há um sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas
Recursos	Os orçamentos destinados ao desenvolvimento de produtos/serviços geralmente são adequados
	As pessoas conseguem com facilidade os materiais necessários para realizarem seus trabalhos
Desafios	As tarefas propostas desafiam a capacidade das pessoas
	As pessoas se sentem desafiadas na realização de suas tarefas
Liberdade	As pessoas têm liberdade em decidir como conduzir seus projetos
	As pessoas têm liberdade em escolher qual projeto irão participar
Impedimentos	Existem problemas políticos
	As pessoas são resistentes às novas mudanças
	Há competições que podem ser 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 Guimarães (2014, p. 74)

Da mesma maneira como abordado na capacidade organizacional de GC e nas condições foram apresentadas aos respondentes a partir das afirmações, onde cada uma possuía um grau variável de 0 a 10, onde zero significa “discordância plena” e dez significa “concordância plena”

Para as questões sobre inovatividade, foi adotado como base o questionário utilizado por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) que distribui as questões em 10 dimensões destinadas a avaliar os aspectos organizacionais pertinentes à capacidade inovativa das empresas, como mostra o Quadro 5:

Quadro 5 - Condições Ambientais da Inovação

GRUPOS	CONDIÇÕES
Estratégia	Os componentes estratégicos (missão, visão, valores e objetivos), priorizam a inovação
	A estratégia é apoiada por mecanismos de avaliação de desempenho estratégico em geral
Liderança	Os líderes promovem o aprendizado e compartilhamento a partir de exemplos próprios
	Há um sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas
Cultura Organizacional	Há investimento na formação de equipes multidisciplinares
	Há sentimento de confiança entre organização e funcionários
	A estrutura facilita a participação das pessoas em diferentes etapas dos projetos desenvolvidos
	A estrutura facilita a mobilidade entre cargos
Processos	Adota processo formal de gerenciamento de projetos
	Existem métodos claros para o desenvolvimento de novos produtos/serviços
Pessoas	O processo de recrutamento valoriza o comportamento inovador
	Existem estratégias explícitas para a retenção de talentos
Relacionamentos	Existem relações formais com outras organizações
	As pessoas percebem a importância das redes externas para a sustentação da competitividade
TICs	As informações mais relevantes estão acessíveis virtualmente às devidas pessoas
	As pessoas utilizam recursos de acesso e compartilhamento de sistemas de informação
Mensuração	Existem mecanismos de comparação com o desempenho de outras unidades
	Os resultados são medidos sob várias perspectivas (financeira, operacional, estratégica...)
Aprendizagem	O desempenho é avaliado como uma atividade de aprendizagem
	O aprendizado é promovido como uma responsabilidade integral de todos

Fonte: Adaptado de Guimarães (2014, p. 75-76)

Também da mesma maneira como abordado nos outros três blocos de questões anteriores, as questões foram apresentadas aos respondentes a partir de afirmações, onde cada uma possuía um grau variável de 0 a 10, onde zero significa “discordância plena” e dez significa “concordância plena”.

O manual de Oslo (2005) foi utilizado como referência para as questões dessa última sequência do questionário, que será utilizada como fator norteador para identificar as relações entre as organizações avaliadas, onde as suas características podem ser vistas no Quadro 6:

Quadro 6 - Desempenho Inovador das Organizações

GRUPOS	CONDIÇÕES
Produtos/Serviços	Nossos produtos/serviços são percebidos pelos consumidores como inovadores
	Temos conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor
	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 que os da concorrência
Processos Organizacionais	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

Fonte: Adaptado de Guimarães (2014, p. 77)

O questionário foi submetido via e-mail, a 60 gestores de estabelecimentos associados à Associação Brasileira de Shoppings Centers (ABRASCE), entre 10/02/2016 e 30/06/2016. Nesta ocasião, estimava-se em torno de 547 estabelecimentos comerciais associados à ABRASCE (2016). Os respondentes ao questionário foram os gerentes de marketing ou, na ausência destes, os gerentes de RH. Tratou-se de uma amostra não probabilística por conveniência – o que reflete na impossibilidade de generalização dos resultados.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A análise segue o protocolo estabelecido no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Protocolo de Análise

ETAPA	PROCEDIMENTOS	OBJETIVOS
1ª	Estatística descritiva	Descrever a amostra obtida em relação às variáveis que representam os elementos do questionário
2ª	H de Kruskal-Wallis rho de Spearman (ρ)	Verificar o impacto das características dos respondentes em relação ao faturamento
3ª	Estatística descritiva	Descrever os grupos de capacidade organizacional de GC e condições ambientais da criatividade e da inovatividade organizacionais
4ª	H de Kruskal-Wallis rho de Spearman (ρ)	Verificar o impacto das características dos respondentes em relação às capacidades organizacionais de GC e as condições ambientais da criatividade e da inovatividade organizacionais
5ª	rho de Spearman (ρ)	Verificar as relações entre as capacidades organizacionais de GC Verificar as relações entre as condições ambientais da criatividade Verificar as relações entre as capacidades organizacionais de GC e as condições ambientais da criatividade e inovatividade

Fonte: Adaptado de Guimarães (2014, p. 85-86) e Wronski (2014, p. 34)

O teste H de Kruskal-Wallis compara o ranking dos valores investidos em mais de dois grupos. É fornecido através da seguinte equação (FIELD, 2009, p. 493):

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1) \quad (2)(4)$$

Onde:

H = H de Kruskal-Wallis

N = número total da amostra

R_i = soma dos postos do grupo i

n_i = tamanho amostral de cada um dos grupos

Este teste é efetuado ordenando as observações conjuntas de duas amostras e atribuindo um posto (ou *ranking*) a cada observação e obtém-se a soma destes rankings. Contando a quantidade de vezes que, na amostra ordenada, uma observação do grupo de menor dimensão antecede uma observação do grupo de maior dimensão.

Na presença de respostas representadas por variáveis intervalares ou escalares, será utilizado o teste do *rho* de *Spearman* (ρ), baseado na equação do coeficiente de correlação de Pearson (r) definido pela seguinte fórmula:

$$r = \frac{cov(x, y)}{s_x s_y} \quad (2)(4)(5)$$

Onde:

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 de -1 a +1, sendo que quanto mais próximo a 1, maior a relação entre as variáveis. O sinal mostra a direção entre as variáveis, sendo que um r de -1 indica uma forte relação, inversamente proporcional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados dos procedimentos estatísticos aplicados aos dados coletados através do questionário. A seguir, são apresentadas as características identificadas na amostra de 60 empresas participantes que responderam à pesquisa entre 02 de maio à 15 de agosto de 2016. Logo após, procede-se à análise dos dados, conforme descrito no capítulo de metodologia.

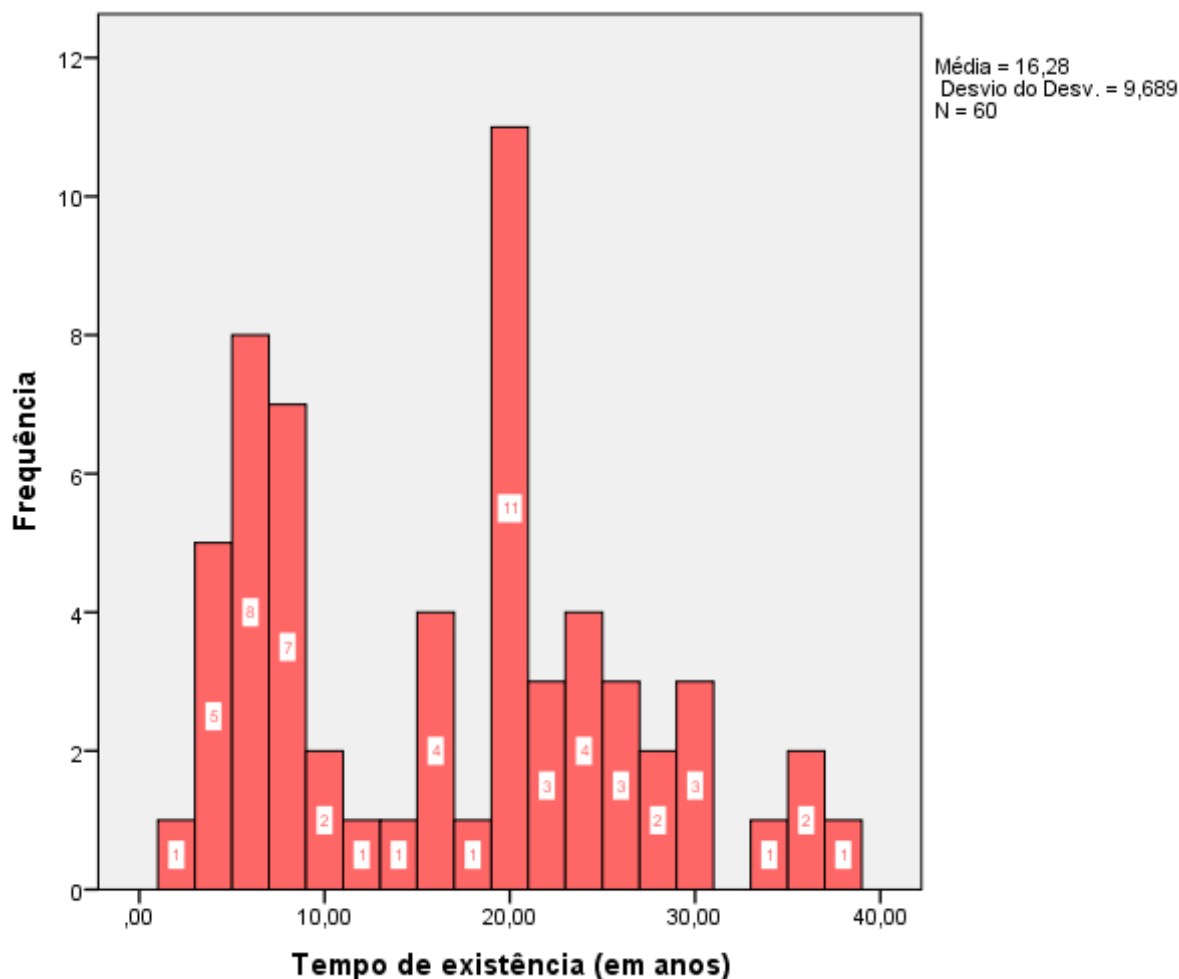
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para cada empresa participante da pesquisa, foram apresentadas cinco questões com a finalidade de caracterizá-las em grupos diferentes:

1. Ano de fundação
2. Número de colaboradores
3. Número de clientes
4. Faturamento
5. Perguntas executadas

A primeira variável, o ano de fundação, tinha como objetivo identificar qual o tempo da empresa no mercado, verificando se existe relação ou não com os outros assuntos analisados. A média do tempo de fundação dos shoppings centers é de 16,28 anos com desvio padrão de 9,68 e a mediana de dezenove anos, demonstrando que existem shoppings com uma diferença considerável, com cerca de até 30 anos de diferença, conforme apresentado no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Tempo de existência

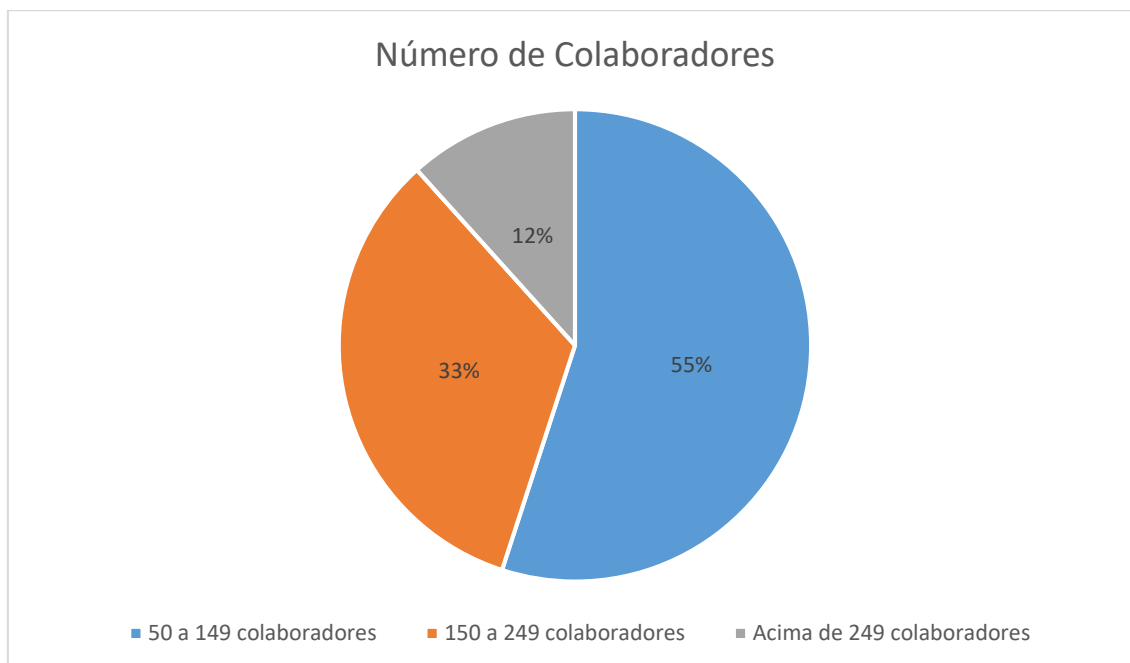


Fonte: O autor (2017)

Apesar dos 35 anos de intervalo entre o ano de fundação da empresa mais antiga da amostra (1979) e a mais nova (2014), o Gráfico 1 também indica um aumento considerável de abertura de novos shoppings nos últimos dez anos, com média de 2,3 estabelecimentos inaugurados anos por ano.

A segunda variável dedicada à caracterização das empresas foi o número de colaboradores, envolvendo todos os tipos de categorias: celetistas, estagiários, terceirizados. A maioria, 55% está concentrada na faixa de 50 a 149 colaboradores, a segunda faixa contém de 150 a 249 colaboradores com 33,33% e a menor faixa, com 11,67% possui acima de 249 colaboradores conforme visto no Gráfico 2:

Gráfico 2 - Número de colaboradores

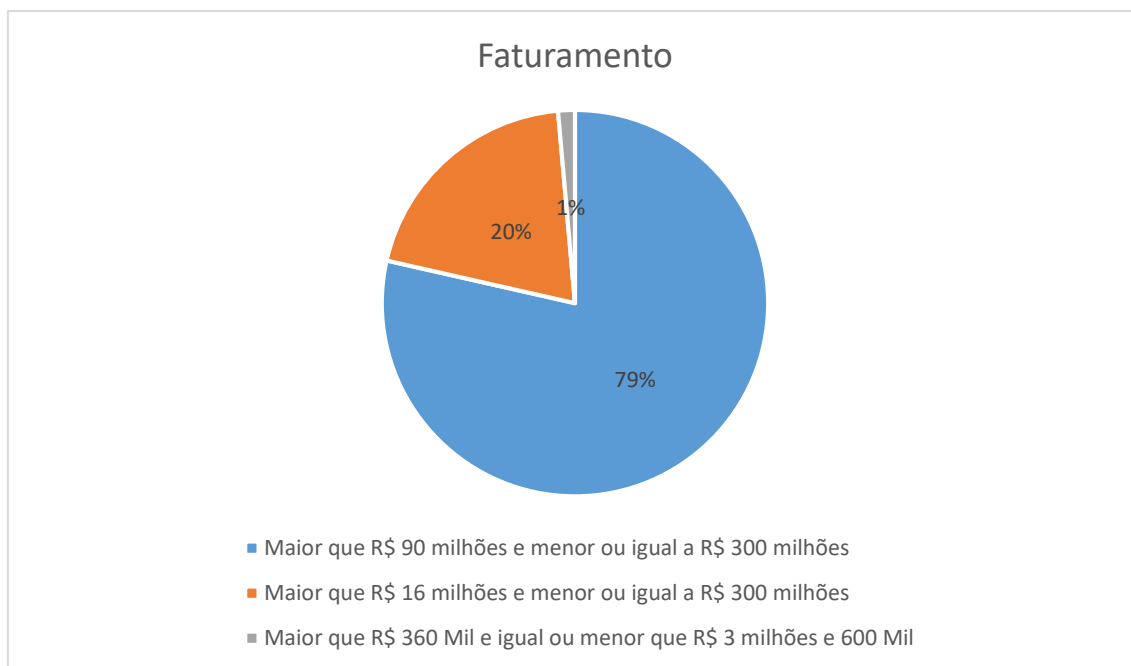


Fonte: O autor (2017)

Na terceira variável optou-se por uma variável do tipo aberta para coletar o número de clientes atendidos pelas empresas em 2016, levando em consideração os que estão em carteira. O shopping com o menor número, possui 33 clientes e o shopping com o maior número de clientes possui 402, com desvio padrão de 65,99, sendo a média de 177,33 clientes e a mediana de 165,50.

A quarta variável de caracterização dos shoppings foi o faturamento do ano de 2015 usada para classificar o porte da empresa de acordo com a metodologia do Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES (2016), os resultados obtidos da amostra apontam que 78,33% dos shoppings centers brasileiros que responderam ao questionário, são considerados média-grandes empresas, ou seja, possuem faturamento maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões. Enquanto isso, 20% dos respondentes do questionário são empresas médias pois possuem um faturamento maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões e apenas 1,67% da amostra se classifica como pequena empresa, com faturamento entre R\$ 2,4 milhões e igual ou inferior a R\$ 16 milhões, conforme o Gráfico 3:

Gráfico 3 - Faturamento



Fonte: O autor (2017)

Seja como for, a única relação encontrada parece ser lógica: o fato de se encontrarem em classes de maior faturamento, certamente pode ser explicado pelo aumento do número de clientes, o que, automaticamente implica no aumento de número de colaboradores para atendê-los. A seguir, temos as análises das relações entre as características das empresas.

4.2 RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS, GC, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E DESEMPENHO INOVADOR

Quanto à capacidade organizacional de GC dos respondentes, de gerir o conhecimento, a Tabela 1 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 1 - Capacidades organizacionais de GC

	GC	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Cultura	Visão	8,85	0,633	9	8	10
	Experimentação	8,17	0,827	8	7	10
	Encorajamento	7,73	0,861	8	6	10
Estrutura	Interação	7,75	1,099	8	5	5
	Padronização	7,23	1,817	8	1	10
	Coletividade	7,67	1,203	8	5	10
Tecnologia da Informação	Colaboração	6,70	1,769	7	2	9
	Gerenciamento	4,48	1,742	4	2	10
	Acesso	4,60	1,942	4,5	2	9
Aquisição	Aquisição Externa	5,02	1,761	8	2	9
	Parceiros	6,92	1,394	5	3	9
	Identificação	7,03	1,717	7	2	9
	Organização	5,25	1,684	7	1	8
	Conversão	5,25	1,781	5	1	9
	Aplicação	6,87	1,127	7	4	9
Aplicação	Aplicação	6,63	1,134	7	4	9
	Fontes	6,90	0,915	7	5	9
	Visão	6,15	1,205	6	4	9

Fonte: O autor (2017)

É possível perceber os valores mais altos nas práticas de cultura organizacional de GC, destacando-se as maiores médias para a capacidade de visão dos shoppings estarem claramente comunicadas com 8,85 de média, o fato das pessoas serem encorajadas a experimentar com média de 8,17 e o fato das pessoas serem encorajadas a pedir ajuda quando necessário com 7,73 de média respectivamente. Inversamente, a Tecnologia da Informação foi o grupo com as menores médias, onde a capacidade de investimento em tecnologia que permite gerenciar o conhecimento para usos futuros obteve a menor média, que foi de 4,48, seguido pela permissão de acesso ao conhecimento quando necessário com média de 4,60 e a capacidade de aquisição do conhecimento externo com 5,02 de média, sendo esta categoria pertencente ao grupo de aquisição.

Foram aferidos também aspectos relacionados as condições ambientais da Criatividade, como pode ser visto no Tabela 2:

Tabela 2 - Condições ambientais da criatividade

	Criatividade	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Cultura Organizacional	Encorajamento	8,62	1,116	9	5	10
	Reconhecimento	7,45	1,281	8	7	10
	Recompensa	6,80	1,655	7	1	9
Supervisão	Comunicação	8,12	1,18	8	5	10
	Habilidades	7,73	1,419	8	4	10
	Apoio	7,87	1,065	8	4	10
Senso de Equipe	Ajuda	8,55	0,891	9	6	10
	Confiança	8,23	0,963	8	6	10
Recursos	Orçamento	5,20	2,138	5	2	10
	Materiais	5,72	1,851	5	3	10
Desafios	Desafios	7,52	1,224	8	5	10
	Realização	8,05	0,964	8	5	10
Liberdade	Decisão	6,43	1,32	6	3	10
	Escolha	5,93	1,436	6	3	10
Impedimentos	Política	3,70	1,64	3,5	0	10
	Mudanças	5,60	1,417	5	2	9
	Competições	5,08	1,749	5	1	10
	Riscos	5,00	1,636	5	1	10
Pressão	Pressões	7,37	1,248	8	4	9
	Expectativas	8,12	0,94	8	6	10

Fonte: O autor (2017)

Nas questões que utilizaram uma versão reduzida do modelo de KEYS, proposta por Amabile et. al. (1998), adaptada por Guimarães (2014, p. 62), obteve-se a maior média também para um item da cultura organizacional organizacional nas condições dos shoppings em encorajar novas ideias com 8,62 de média, seguido pelas condições em que as pessoas se ajudam mutualmente no trabalho com 8,55 e a condição de sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas com 8,23 de média. O grupo com as menores médias foi o de impedimentos, com as condições para existirem problemas políticos com 3,70, a alta gerência não assumir riscos com média de 5,0 e existir competições que podem ser destrutivas com média de 5,08 respectivamente, porém esses fatores são benéficos visto que são fatores que, se muito rígidos e formais podem impedir a criatividade (AMABILE, et. al. 1996, p. 1159).

A seguir, na Tabela 3, são mostrados os resultados encontrados quanto as condições ambientais da inovação:

Tabela 3 - Condições ambientais da inovação

	Inovatividade	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Estratégia	Priorização	8,50	0,948	8	7	10
	Desempenho	7,58	1,03	8	5	10
Liderança	Exemplos	7,90	0,838	8	6	10
	Sentimento	7,75	0,932	8	6	10
Cultura Organizacional	Equipes	6,07	1,774	6	3	10
	Confiança	7,30	1,608	8	4	10
	Participação	7,17	1,044	7	5	9
	Mobilidade	7,90	0,933	8	6	9
Processos	Formalização	7,73	0,936	8	5	10
	Métodos	8,13	1,112	8	5	10
Pessoas	Comportamento	6,55	1,943	7	3	9
	Talentos	4,50	2,111	4	1	9
Relacionamentos	Relações	7,42	1,197	7,5	4	10
	Competitividade	6,48	1,578	6,5	3	10
TICs	Acessividade	7,02	1,242	7	3	10
	Compartilhamento	7,17	0,994	7	5	9
Mensuração	Comparação	5,32	1,836	5	2	9
	Perspectivas	5,95	1,431	5,5	4	10
Aprendizagem	Aprendizagem	8,37	0,974	8	6	10
	Responsabilidade	8,63	0,991	9	5	10

Fonte: O autor (2017)

Nas condições da Inovação, destacou-se o grupo de aprendizagem que ficou com a primeira e a terceira médias mais altas, sendo a condição do aprendizado ser promovido como uma responsabilidade de todos com 8,63 e a condição do desempenho ser avaliado como uma atividade de aprendizagem com 8,37 de média respectivamente. A segunda maior média ficou com o grupo de estratégia, onde a condição de que os componentes estratégicos (missão, visão, valores e objetivos) priorizem a inovação com 8,5 de média. A menor média foi obtida no grupo de pessoas, onde a condição de estratégias para reter talentos ficou com 4,5, seguida pelo grupo de mensuração na condição de existirem mecanismos de comparação com outras unidades com 5,32 de média e também do grupo de mensuração as condições para medir o resultado sob várias perspectivas (financeira, operacional, estratégica) com média de 5,95.

Já as condições do desempenho inovador, teve como os resultados como apresentado na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Condições ambientais do desempenho inovador

	Desempenho Inovador	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Produtos/Serviços	Consumidores	7,53	1,408	8	4	10
	Prazo	6,85	1,448	7	3	10
	Apresentação	6,40	1,888	7	3	10
	Métodos	5,92	1,797	6	4	10
	Receita	6,12	1,552	6	4	10
Processos Organizacionais	Sugestões	6,10	1,644	6	4	10
	Melhorias	7,42	1,533	8	4	10
	Conquistas	8,02	1,049	8	6	10

Fonte: O autor (2017)

Esse conjunto, ficou com as médias mais homogêneas, sendo as condições para conseguir conquistar melhorias significativas em aspectos organizacionais com a maior média de 8,02 respectivamente, seguido pelas condições para que os produtos/serviços sejam percebidos pelos consumidores com 7,53 de média e conquista de melhorias significativas nos processos de desenvolvimento de projetos com 7,42 de média. As menores médias foram as condições dos novos métodos adotados de produção mais rápida do que os da concorrência com 5,92 de média, seguido condições para que a receita com novos produtos/serviços fosse maior que os da concorrência com 6,10 de média e a percepção da receita com novos produtos/serviços maior que os da concorrência com 6,12 respectivamente.

Após a apresentação do perfil dos shoppings centers participantes da pesquisa, as próximas seções apresentam as análises estatísticas que envolvem os assuntos estudados em GC, criatividade, inovatividade e desempenho inovador.

4.3 CARACTERÍSTICAS EM RELAÇÃO AO ANO DE FUNDAÇÃO

O teste utilizado para verificar a relação do entre o ano de fundação com os aspectos de GC, criatividade, inovatividade e desempenho inovador foi o Rho de Spearman. Para a GC, conforme a Tabela 5, tem-se:

Tabela 5 - Ano de fundação e GC

	GC	rho	p-valor
Cultura	Visão	0,142	0,280
	Experimentação	0,112	0,393
	Encorajamento	0,043	0,747
Estrutura	Interação	0,215	0,099
	Padronização	0,119	0,364
	Coletividade	0,253	0,051
Tecnologia da Informação	Colaboração	0,173	0,187
	Gerenciamento	0,137	0,298
	Acesso	0,198	0,129
Aquisição	Aquisição Externa	0,253	0,051
	Parceiros	0,037	0,780
	Identificação	0,017	0,897
	Organização	0,055	0,674
	Conversão	0,128	0,331
	Aplicação	0,065	0,620
Aplicação	Aplicação	0,100	0,445
	Fontes	0,266	0,040
	Visão	0,086	0,513

Fonte: O autor (2017)

O único item que apresentou diferença significativa ao nível de 95% foi a capacidade de existirem processos para encontrar fontes de conhecimento que explica 7,07% da variação do ano de fundação.

Na Tabela 6, seguem os dados para a Criatividade:

Tabela 6 - Ano de fundação e criatividade

	Criatividade	rho	p-valor
Cultura Organizacional	Encorajamento	0,046	0,728
	Reconhecimento	0,140	0,286
	Recompensa	0,135	0,303
Supervisão	Comunicação	0,279	0,031
	Habilidades	0,168	0,200
	Apoio	0,071	0,592
Senso de Equipe	Ajuda	0,144	0,272
	Confiança	0,195	0,136
Recursos	Orçamento	0,259	0,045
	Materiais	0,014	0,913
Desafios	Desafios	0,127	0,335
	Realização	0,018	0,893
Liberdade	Decisão	0,057	0,668
	Escolha	0,111	0,398
Impedimentos	Política	0,002	0,989
	Mudanças	0,027	0,837
	Competições	0,241	0,063
	Riscos	0,144	0,274
Pressão	Pressões	0,020	0,878
	Expectativas	0,012	0,926

Fonte: O autor (2017)

Com relação às condições ambientais da Criatividade, pode-se afirmar que o fato dos gestores comunicarem claramente os objetivos aos membros de equipe explica em 7,79% a variação do ano de fundação e o fato dos orçamentos destinados ao desenvolvimento de produtos e serviços geralmente ser adequado explica em 6,71% o ano de fundação.

Agora em relação a inovatividade seguem os dados em relação ao ano de fundação e inovatividade na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7 - Ano de fundação e inovatividade

	Inovatividade	p-valor	rho
Estratégia	Priorização	0,223	0,160
	Desempenho	0,182	0,175
Liderança	Exemplos	0,334	0,127
	Sentimento	0,680	0,054
Cultura Organizacional	Equipes	0,990	0,002
	Confiança	0,018	0,303
	Participação	0,187	0,173
	Mobilidade	0,350	0,123
Processos	Formalização	0,786	0,036
	Métodos	0,692	0,052
Pessoas	Comportamento	0,823	0,029
	Talentos	0,521	0,084
Relacionamentos	Relações	0,343	0,125
	Competitividade	0,387	0,114
TICs	Acessibilidade	0,916	0,014
	Compartilhamento	0,744	0,043
Mensuração	Comparação	0,187	0,173
	Perspectivas	0,517	0,085
Aprendizagem	Aprendizagem	0,484	0,092
	Responsabilidade	0,051	0,253

Fonte: O autor (2017)

Para a inovatividade, a variação do ano de fundação é capaz de explicar 9,198% do fato de existir um sentimento de confiança entre shoppings e funcionários.

Em relação ao desempenho inovador, a Tabela 8 mostra os resultados para os testes que indicam padrões quanto às características dos shoppings:

Tabela 8 - Ano de fundação e desempenho inovador

	Desempenho Inovador	rho	p-valor
Produtos/Serviços	Consumidores	0,272	0,035
	Prazo	0,065	0,623
	Apresentação	0,000	0,998
	Métodos	0,103	0,435
	Receita	0,074	0,573
Processos Organizacionais	Sugestões	0,082	0,534
	Melhorias	0,009	0,945
	Conquistas	0,100	0,448

Fonte: O autor (2017)

Para o desempenho inovador, pode-se afirmar que o fato dos produtos/serviços ser percebido pelos consumidores como inovadores explica 7,93% da variação do ano de fundação. A seguir, as características identificadas em relação ao faturamento.

4.4 CARACTERÍSTICAS EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO

O teste utilizado para verificar a relação do faturamento com os aspectos de gestão do Conhecimento, criatividade e inovatividade foi o teste não paramétrico H de Kruskal-Wallis. Segue os resultados da relação com Gestão do Conhecimento na Tabela 9 a seguir:

Tabela 9 - Faturamento e GC

GC	H	gl	p-valor
Visão	0,103	2	0,950
Experimentação	3,187	2	0,203
Encorajamento	2,573	2	0,276
Interação	2,857	2	0,240
Padronização	0,421	2	0,810
Coletividade	1,919	2	0,383
Colaboração	0,724	2	0,696
Gerenciamento	0,380	2	0,827
Acesso	0,758	2	0,685
Aquisição Externa	1,666	2	0,435
Parceiros	3,204	2	0,201
Identificação	0,573	2	0,751
Organização	1,133	2	0,567
Conversão	2,738	2	0,254
Aplicação	1,020	2	0,600
Aplicação	0,657	2	0,720
Fontes	5,648	2	0,059
Visão	0,406	2	0,816

Fonte: O autor (2017)

Não foi possível identificar nenhuma diferença significativa entre as capacidades organizacionais de GC e o faturamento, ou seja, a percepção aos

processos ou práticas destinadas à GC não se diferenciam no faturamento e o faturamento também não se diferenciam na percepção das capacidades organizacionais de GC em shoppings centers.

Na Tabela 10 a seguir, encontram-se os resultados em relação a criatividade:

Tabela 10 - Faturamento e criatividade

	Criatividade	H	gl	p-valor
Cultura Organizacional	Encorajamento	3,122	2	0,210
	Reconhecimento	0,361	2	0,835
	Recompensa	3,276	2	0,194
Supervisão	Comunicação	2,696	2	0,260
	Habilidades	2,888	2	0,236
	Apoio	1,390	2	0,499
Senso de Equipe	Ajuda	1,428	2	0,490
	Confiança	1,077	2	0,584
Recursos	Orçamento	0,529	2	0,768
	Materiais	3,377	2	0,185
Desafios	Desafios	2,220	2	0,329
	Realização	6,113	2	0,047
Liberdade	Decisão	0,394	2	0,821
	Escolha	2,403	2	0,301
Impedimentos	Política	0,763	2	0,683
	Mudanças	2,271	2	0,321
	Competições	1,687	2	0,430
	Riscos	0,684	2	0,710
Pressão	Pressões	2,485	2	0,289
	Expectativas	0,613	2	0,736

Fonte: O autor (2017)

O único item que obteve uma relação entre o faturamento e a criatividade foi a condição das pessoas se sentirem desafiadas na realização de suas tarefas, que pode ser vista detalhadamente na Tabela 11:

Tabela 11 - Relação existente entre o faturamento e a criatividade

Variável	Faturamento	Média	Desvio Padrão
As pessoas se sentem desafiadas na realização de suas tarefas	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	7,58	0,515
	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	8,15	1,021

Fonte: O autor (2017)

Com isto, é possível notar que o fato das pessoas se sentirem desafiadas na realização de suas tarefas influencia os shoppings com faturamento maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões, de tal forma que a média da percepção nesse quesito foi de 7,58 com desvio padrão de 0,515 e nos shoppings com o faturamento maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões influencia de tal forma que a média da percepção foi de 8,15 com desvio padrão de 1,021 – uma diferença de 6,99 % na percepção.

Quanto a inovatividade, a Tabela 12 expressa os valores obtidos:

Tabela 12 - Faturamento e inovatividade

	Inovatividade	H	gl	p-valor
Estratégia	Priorização	4,661	2	0,097
	Desempenho	0,444	2	0,801
Liderança	Exemplos	2,069	2	0,355
	Sentimento	3,049	2	0,218
Cultura Organizacional	Equipes	2,551	2	0,279
	Confiança	0,481	2	0,786
	Participação	1,550	2	0,461
	Mobilidade	1,578	2	0,454
Processos	Formalização	2,224	2	0,329
	Métodos	1,754	2	0,416
Pessoas	Comportamento	1,014	2	0,602
	Talentos	0,659	2	0,719
Relacionamentos	Relações	1,017	2	0,601
	Competitividade	1,900	2	0,387
TICs	Acessividade	2,387	2	0,303
	Compartilhamento	0,085	2	0,958
Mensuração	Comparação	1,305	2	0,521
	Perspectivas	1,839	2	0,399
Aprendizagem	Aprendizagem	0,672	2	0,715
	Responsabilidade	2,119	2	0,347

Fonte: O autor (2017)

Da mesma maneira que ocorreu com a GC, a percepção quanto à inovação também não obteve nenhum item com diferença suficiente capaz de explicar o faturamento, assim como o faturamento não é capaz de influenciar na inovação em shoppings centers.

A Tabela 13 mostra os resultados obtidos para o desempenho inovador:

Tabela 13 - Faturamento e desempenho inovador

	Desempenho Inovador	H	gl	p-valor
Produtos/Serviços	Consumidores	0,933	2	0,627
	Prazo	0,613	2	0,736
	Apresentação	2,702	2	0,259
	Métodos	3,003	2	0,223
	Receita	0,181	2	0,913
Processos Organizacionais	Sugestões	0,577	2	0,749
	Melhorias	0,667	2	0,716
	Conquistas	2,758	2	0,252

Fonte: O autor (2017)

Assim como aconteceu com GC e inovação, o desempenho inovador não foi capaz de ser um fator de percepção com diferença suficiente para influenciar no faturamento, assim como o faturamento também não é capaz de influenciar no desempenho inovador dos shoppings centers analisados. A seguir, serão apresentadas as características em relação ao número de colaboradores.

4.5 CARACTERÍSTICAS EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE COLABORADORES

O teste utilizado para verificar as diferenças entre número de colaboradores com os aspectos de GC, criatividade e inovatividade foi o teste não paramétrico H de Kruskal-Wallis. Segue os resultados da relação com Gestão do Conhecimento na Tabela 14 a seguir:

Tabela 14 – Número de colaboradores e GC

	GC	H	gl	p-valor
Cultura Organizacional	Visão	2,034	2	0,362
	Experimentação	2,078	2	0,354
	Encorajamento	1,148	2	0,563
Estrutura	Interação	1,109	2	0,574
	Padronização	2,410	2	0,300
	Coletividade	2,843	2	0,241
Tecnologia da Informação	Colaboração	1,156	2	0,561
	Gerenciamento	2,884	2	0,236
	Acesso	0,137	2	0,934
Aquisição	Aquisição Externa	1,792	2	0,408
	Parceiros	0,812	2	0,666
	Identificação	0,675	2	0,714
	Organização	1,424	2	0,491
	Conversão	2,488	2	0,288
	Aplicação	4,177	2	0,124
Aplicação	Aplicação	1,029	2	0,598
	Fontes	3,138	2	0,208
	Visão	1,663	2	0,435

Fonte: O autor (2017)

Assim como aconteceu com a GC em relação ao faturamento, também não foi possível identificar nenhuma diferença significativa entre as capacidades organizacionais de GC e o número de colaboradores, ou seja, a percepção aos processos ou práticas destinadas à GC não se diferenciam no número de colaboradores e o número de colaboradores também não se diferenciam na percepção das capacidades organizacionais de GC em shoppings centers.

Para a criatividade, apresenta-se conforme na Tabela 15:

Tabela 15 - Número de colaboradores e criatividade

	Criatividade	H	gl	p-valor
Cultura Organizacional	Encorajamento	1,632	2	0,442
	Reconhecimento	1,228	2	0,541
	Recompensa	0,107	2	0,948
Supervisão	Comunicação	0,735	2	0,692
	Habilidades	1,576	2	0,455
	Apoio	0,567	2	0,753
Senso de Equipe	Ajuda	2,931	2	0,231
	Confiança	3,763	2	0,152
Recursos	Orçamento	2,969	2	0,227
	Materiais	0,454	2	0,797
Desafios	Desafios	0,038	2	0,981
	Realização	0,197	2	0,906
Liberdade	Decisão	0,524	2	0,770
	Escolha	3,453	2	0,178
Impedimentos	Política	2,255	2	0,324
	Mudanças	4,762	2	0,092
	Competições	1,702	2	0,427
	Riscos	2,325	2	0,313
Pressão	Pressões	2,506	2	0,286
	Expectativas	2,127	2	0,345

Fonte: O autor (2017)

Ao contrário do que ocorreu com a criatividade em relação ao faturamento, em relação ao número de colaboradores não foi possível identificar nenhuma diferença da percepção dos fatores da criatividade com o fato da percepção das capacidades organizacionais nos shoppings centers.

Em seguida, a Tabela 16 mostra os resultados obtidos para a inovação:

Tabela 16 - Número de colaboradores e inovação

	Inovatividade	H	gl	p-valor
Estratégia	Priorização	3,091	2	0,213
	Desempenho	0,240	2	0,887
Liderança	Exemplos	0,446	2	0,800
	Sentimento	1,051	2	0,591
Cultura Organizacional	Equipes	0,730	2	0,694
	Confiança	0,480	2	0,787
	Participação	4,119	2	0,128
	Mobilidade	1,889	2	0,389
Processos	Formalização	3,126	2	0,210
	Métodos	2,072	2	0,355
Pessoas	Comportamento	0,529	2	0,768
	Talentos	1,559	2	0,459
Relacionamentos	Relações	1,970	2	0,374
	Competitividade	10,634	2	0,005
TICs	Acessividade	3,095	2	0,213
	Compartilhamento	9,630	2	0,008
Mensuração	Comparação	2,675	2	0,263
	Perspectivas	0,266	2	0,875
Aprendizagem	Aprendizagem	0,357	2	0,836
	Responsabilidade	5,114	2	0,078

Fonte: O autor (2017)

Com isto, nota-se que existem diferenças consideráveis entre o número de colaboradores e três fatores de inovatividade nos shoppings: o fato das pessoas perceberem a importância de redes externas para a sustentação da competitividade, o fato das pessoas utilizarem os recursos de acesso e compartilhamento de sistemas de informação e o fato do aprendizado ser promovido como uma responsabilidade integral de todos, conforme pode ser visto com mais detalhes na Tabela 17:

Tabela 17 - Relações entre o número de colaboradores e a inovação

Caso	Variável	Número de Colaboradores	Média	Desvio Padrão
1	As pessoas percebem a importância das redes externas para a sustentação da competitividade	De 50 a 149	7,03	1,287
		De 150 a 249	5,95	1,468
		Acima de 249	5,43	2,225
2	As pessoas utilizam recursos de acesso e compartilhamento de sistemas de informação	De 50 a 149	7,45	0,869
		De 150 a 249	6,60	0,94
		Acima de 249	7,43	1,134
3	O aprendizado é promovido como uma responsabilidade integral de todos	De 50 a 149	8,85	0,906
		De 150 a 249	8,55	0,887
		Acima de 249	7,86	1,345

Fonte: O autor (2017)

A partir disso, percebe-se que:

1. Em relação ao fato das pessoas perceberem a importância das redes externas para a sustentação da competitividade (caso 1), os shoppings considerados médias empresas (de 50 a 149 colaboradores) possuem uma diferença de 15,25% dessa percepção maior em relação aos shoppings considerados médios-grande (de 150 a 249 colaboradores) e 22,65% de percepção maior em relação aos shoppings considerados grandes empresas (Acima de 249 colaboradores).
2. Para o mesmo caso anterior (caso 1), os shoppings de médio-grande porte possuem 8,74% de percepção maior em relação aos shoppings de grande porte.
3. Para a percepção das pessoas utilizarem recursos de acesso e compartilhamento de sistemas de informação (caso 2) a variabilidade foi

menor, onde entre os shoppings médio porte e os médio-grandes shoppings foi de 11,41%.

4. Ainda sobre o caso 2, a percepção dos shoppings médios e dos shoppings grandes foi pequena em relação as outras, ficando os médios com 7,45 de média e desvio padrão de 0,869 e os grandes com 7,43 de média e 1,134 de desvio padrão – uma diferença de apenas 0,27%.
5. Já para o caso 3, o fato de o aprendizado ser promovido como uma responsabilidade de todos obteve um resultado homogêneo entre os três grupos de número de colaboradores identificados na amostra, onde os shoppings médios ficaram com média 8,85 e desvio padrão de 0,906, os médio-grandes shoppings com 8,55 de média e desvio padrão de 0,887 e os grandes shoppings com média de 7,85 e desvio padrão 1,345.
6. Ainda para o caso 3, os shoppings de médio porte têm a percepção de aprendizado de apenas 3,39% maior em relação aos shoppings de médio-porte, e de 11,19% em relação aos shoppings de grande porte.
7. A percepção de aprendizado entre os shoppings de médio-grande porte é 8,08% maior que a dos shoppings de grande porte.

Agora, para o desempenho inovador, seguem resultados na Tabela 18:

Tabela 18 - Número de colaboradores e desempenho inovador

	Desempenho Inovador	H	gl	p-valor
Produtos/Serviços	Consumidores	2,773	2	0,250
	Prazo	2,349	2	0,309
	Apresentação	0,882	2	0,643
	Métodos	3,836	2	0,147
	Receita	0,244	2	0,885
Processos Organizacionais	Sugestões	2,848	2	0,241
	Melhorias	6,269	2	0,044
	Conquistas	2,321	2	0,313

Fonte: O autor (2017)

Identifica-se então, uma relação entre o número de colaboradores e os fatores de processos organizacionais que fazem com que os shoppings percebam uma conquista em melhorias significativas nos processos de desenvolvimento de produtos, sendo mais detalhada na Tabela 19 a seguir:

Tabela 19 - Relações entre o número de colaboradores e o desempenho inovador

Caso	Variável	Faturamento	Média	Desvio Padrão
1	As pessoas percebem a importância das redes externas para a sustentação da competitividade	De 50 a 149	8,18	1,103
		De 150 a 249	7,75	0,91
		Acima de 249	8,00	1,155

Fonte: O autor (2017)

Novamente, percebe-se que os shoppings considerados de médio porte com a maior média de percepção (8,18) em relação aos shoppings de médio-porte (7,75) e grande porte (8,00). Os shoppings médios possuem 5,26 % de percepção maior em relação aos médio-grandes e 2,21% em relação aos grandes. Já os shoppings grandes tem uma percepção de 3,13% maior em relação aos shoppings médio-grandes. A seguir, são apresentadas as relações entre os fatores de GC, criatividade, inovatividade em relação ao desempenho inovador.

4.6 RELAÇÕES ENTRE AS ATIVIDADES DE GC, CRIATIVIDADE E INOVATIVIDADE EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO INOVADOR

Por se tratar do cruzamento de variáveis escalares, novamente foi utilizado o Rho de Spearman para achar a os aspectos de GC, criatividade, inovatividade em relação ao desempenho inovador, conforme a seguir:

4.6.1 GC e Desempenho Inovador

Para a primeira correlação, entre GC e o desempenho inovador, tem-se os dados na Tabela 20:

Tabela 20 - GC e desempenho inovador

Características	Indicador	Consumidores	Prazo	Apresentação	Métodos	Receita	Sugestões	Melhorias	Conquistas
Visão	rho	0,201	0,025	0,075	0,137	0,081	-0,134	0,271	0,186
	p-valor	0,124	0,851	0,572	0,298	0,540	0,306	0,037	0,155
Experimentação	rho	0,167	0,132	0,086	0,173	0,214	0,122	0,046	-0,048
	p-valor	0,202	0,313	0,515	0,186	0,100	0,352	0,727	0,718
Encorajamento	rho	0,161	0,065	0,113	-0,002	0,272	0,164	0,088	0,024
	p-valor	0,220	0,622	0,391	0,987	0,036	0,209	0,506	0,853
Interação	rho	-0,051	0,171	0,168	0,171	0,211	0,170	0,049	-0,021
	p-valor	0,698	0,191	0,200	0,191	0,105	0,195	0,709	0,874
Padronização	rho	0,014	-0,009	-0,011	-0,097	0,164	-0,154	0,004	0,181
	p-valor	0,917	0,943	0,936	0,460	0,211	0,241	0,0977	0,165
Coletividade	rho	-0,082	0,162	0,054	-0,094	0,111	-0,021	-0,072	0,121
	p-valor	0,535	0,218	0,681	0,473	0,399	0,873	0,584	0,356
Colaboração	rho	-0,105	-0,006	-0,243	-0,232	-0,048	-0,282	0,005	0,188
	p-valor	0,424	0,961	0,061	0,075	0,716	0,029	0,969	0,150
Gerenciamento	rho	0,327	0,195	0,498	0,297	0,184	0,160	0,269	0,303
	p-valor	0,011	0,135	0,000	0,021	0,159	0,223	0,037	0,019
Acesso	rho	0,289	0,253	0,325	0,359	0,277	0,332	0,205	0,129
	p-valor	0,025	0,051	0,011	0,005	0,032	0,010	0,117	0,326
Aquisição Externa	rho	0,183	0,201	0,374	0,384	0,377	0,424	0,271	0,065
	p-valor	0,162	0,123	0,003	0,002	0,003	0,001	0,036	0,624
Parceiros	rho	0,098	0,182	0,404	0,210	0,329	0,300	0,190	0,189
	p-valor	0,455	0,165	0,001	0,107	0,010	0,020	0,145	0,148
Identificação	rho	0,120	0,034	0,065	0,037	0,069	-0,024	0,208	0,128
	p-valor	0,361	0,799	0,621	0,778	0,600	0,854	0,111	0,331
Organização	rho	-0,131	0,100	0,101	0,169	-0,053	-0,020	0,190	0,075
	p-valor	0,317	0,449	0,442	0,196	0,685	0,882	0,146	0,571
Conversão	rho	0,022	0,326	0,338	0,0428	0,249	0,492	0,098	0,248
	p-valor	0,865	0,011	0,008	0,001	0,055	0,000	0,454	0,056
Aplicação	rho	-0,113	-0,001	-0,175	0,005	0,117	0,050	-0,016	0,048
	p-valor	0,391	0,993	0,182	0,968	0,374	0,707	0,906	0,716
Aplicação	rho	0,131	0,069	0,048	0,116	0,096	0,190	0,051	0,057
	p-valor	0,318	0,602	0,719	0,377	0,466	0,147	0,697	0,665
Fontes	rho	0,213	-0,004	0,129	0,139	-0,018	0,059	0,220	0,033
	p-valor	0,103	0,974	0,327	0,289	0,890	0,652	0,092	0,800
Visão	rho	0,052	0,112	0,331	0,578	0,298	0,298	-0,037	-0,082
	p-valor	0,695	0,394	0,010	0,000	0,021	0,021	0,780	0,534

Fonte: O autor (2017)

Nota-se que existem duas variáveis de inovação que se relacionam à cultura: o fato das pessoas serem encorajadas a pedirem ajuda é capaz de explicar 7,32% do motivo dos shoppings conquistarem melhorias significativas nos processos de desenvolvimentos dos projetos e o fato das pessoas serem encorajadas a pedirem ajuda quando necessário explica 7,40% da receita com novos produtos e serviços maior que os da concorrência.

Para a estrutura organizacional nenhum item teve correlação suficiente. Porém para a tecnologia da informação, vários fatores têm relação com o desempenho inovador:

1. O fato dos shoppings usar a tecnologia e permitir a colaboração entre as pessoas é responsável por 7,96% da implantação de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.
2. O fato dos shoppings usarem a tecnologia em favor da GC adquirida quando necessário é capaz de explicar a 10,7% da percepção dos produtos/serviços pelos consumidores como inovadores, 24,9% dos produtos serem percebidos como mais inovadores do que os da concorrência, 8,9% da adoção de novos métodos de produção ser mais rápida que a da concorrência, 7,24% das conquistas em melhorias significativas nos processos de desenvolvimento de projetos e 9,19% das melhorias significativas em aspectos organizacionais.
3. As pessoas utilizarem tecnologias que permitam o acesso ao conhecimento quando necessário é responsável por 8,35% da percepção dos produtos/serviços como inovadores, 10,57% da apresentação dos produtos/serviços como mais inovadores do que os da concorrência, 12,89% da percepção dos métodos de produção mais rápidos que os da concorrência, 7,68% de que a receita com novos produtos/serviços é maior que os da concorrência e 11,03% da percepção da implantação de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

Logo em seguida, os processos de aquisição do conhecimento vieram em segundo fator mais percebido em relação a GC e o desempenho inovador, sendo:

1. O fato de existirem processos para a aquisição do conhecimento externo (consultorias, treinamentos, entre outros) é responsável por explicar 13,99% da percepção dos produtos/serviços dos shoppings serem

apresentados como mais inovadores do que os da concorrência, 14,75% dos novos métodos de produção serem percebidos como mais rápidos que os da concorrência, 14,22% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 17,98% da implantação de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

2. O fato dos shoppings terem processos para a aquisição do conhecimento com parceiros é capaz de explicar 16,33% da percepção da apresentação de mais produtos/serviços inovadores do que os da concorrência, 10,83% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 9% da implantação de alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões.
3. Os shoppings terem processos para a conversão do conhecimento aprendido a partir de experiências é capaz de explicar 10,63% do fato dos shoppings terem conseguido concluir seus projetos em um prazo significativamente melhor, 11,24% da apresentação de mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 18,32% da percepção da adoção de novos métodos de produção mais rapidamente do que os da concorrência e 24,21% do fato da implantação de um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

Agora, para os processos de aplicação do conhecimento, apenas o fator da visão geral da empresa estar claramente comunicada obteve correlação suficiente, sendo capaz de explicar 10,97% da percepção dos shoppings terem conquistado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 33,41% da adoção de novos métodos de produção mais rapidamente do que os da concorrência, 8,89% da receita com novos produtos/serviços maior que os da concorrência e também 8,89% da implantação de um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

De maneira geral, as estatísticas para a GC demonstraram que os shoppings pesquisados apresentam que o investimento em TI é um fator importante, mas os fatores relacionados à aquisição e a aplicação do conhecimento se demonstraram superiores, visíveis pelo desempenho individual de cada variável.

4.6.2 Criatividade e Desempenho Inovador

O resultado entre a criatividade e o desempenho inovador pode ser visto no Tabela 21 a seguir:

Tabela 21 - Criatividade e desempenho inovador

Características	Indicador	Consumidores	Prazo	Apresentação	Métodos	Receita	Sugestões	Melhorias	Conquistas
Encorajamento	rho	0,026	0,092	0,068	0,055	-0,075	0,128	0,143	0,001
	p-valor	0,841	0,487	0,605	0,678	0,571	0,329	0,277	0,992
Reconhecimento	rho	0,135	0,204	0,028	-0,075	-0,057	0,078	0,056	0,162
	p-valor	0,304	0,118	0,834	0,571	0,663	0,553	0,670	0,216
Recompensa	rho	0,108	-0,038	0,059	-0,226	-0,012	-0,030	0,095	0,256
	p-valor	0,413	0,770	0,655	0,083	0,928	0,820	0,470	0,049
Comunicação	rho	0,086	-0,189	0,039	-0,060	0,053	-0,124	0,133	0,134
	p-valor	0,515	0,149	0,770	0,650	0,685	0,346	0,310	0,307
Habilidades	rho	0,234	0,277	0,238	0,034	0,346	0,380	0,118	0,050
	p-valor	0,072	0,032	0,068	0,796	0,007	0,003	0,370	0,702
Apoio	rho	0,261	0,194	0,207	0,080	0,403	0,223	0,295	0,179
	p-valor	0,044	0,137	0,112	0,545	0,001	0,087	0,022	0,171
Ajuda	rho	0,095	-0,032	-0,146	0,055	-0,099	-0,109	0,028	0,052
	p-valor	0,468	0,809	0,266	0,678	0,453	0,408	0,834	0,696
Confiança	rho	0,015	0,036	0,109	0,094	-0,063	0,082	0,036	0,043
	p-valor	0,908	0,786	0,408	0,473	0,634	0,532	0,788	0,744
Orçamento	rho	0,115	0,377	0,486	0,534	0,452	0,544	0,145	0,019
	p-valor	0,383	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,270	0,888
Materiais	rho	0,208	0,482	0,444	0,503	0,512	0,562	0,235	0,128
	p-valor	0,110	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,071	0,329
Desafios	rho	0,073	0,175	0,067	0,283	0,348	0,190	0,206	0,095
	p-valor	0,581	0,180	0,611	0,029	0,006	0,146	0,114	0,472
Realização	rho	-0,006	0,125	0,224	0,285	0,117	0,168	-0,004	0,093
	p-valor	0,961	0,343	0,085	0,027	0,372	0,199	0,978	0,480
Decisão	rho	0,028	0,126	0,132	0,255	0,331	0,305	0,078	-0,057
	p-valor	0,832	0,337	0,316	0,049	0,010	0,018	0,553	0,664
Escolha	rho	0,042	0,071	0,091	0,154	0,206	0,137	0,118	0,130
	p-valor	0,749	0,589	0,489	0,239	0,115	0,298	0,368	0,322
Política	rho	-0,068	0,022	-0,147	-0,147	-0,185	-0,118	-0,260	0,071
	p-valor	0,607	0,870	0,262	0,262	0,157	0,370	0,044	0,589
Mudanças	rho	0,130	-0,238	0,054	-0,030	-0,032	0,008	-0,024	-0,151
	p-valor	0,323	0,067	0,684	0,823	0,808	0,953	0,855	0,249
Competições	rho	-0,002	-0,130	-0,0278	-0,223	-0,351	-0,335	-0,170	0,101
	p-valor	0,990	0,321	0,032	0,086	0,006	0,009	0,193	0,443
Riscos	rho	0,106	-0,119	-0,0437	-0,313	-0,314	-0,303	-0,091	-0,016
	p-valor	0,419	0,366	0,000	0,015	0,015	0,019	0,489	0,901
Pressões	rho	-0,024	-0,186	0,026	0,090	0,050	0,037	-0,009	-0,080

Expectativas	p-valor	0,855	0,155	0,844	0,495	0,706	0,779	0,944	0,545
	rho	0,051	0,078	-0,001	0,101	0,188	0,085	0,068	-0,090
	p-valor	0,700	0,553	0,996	0,444	0,149	0,518	0,608	0,492

Fonte: O autor (2017)

Com relação à cultura organizacional, apenas um fator obteve correlação suficiente, que foi o fato das pessoas serem recompensadas pela criatividade sendo capaz de explicar 6,56% das conquistas significativas em aspectos organizacionais.

Já para o grupo da supervisão obteve-se correlações suficientes para explicar alguns fatos, onde:

1. O fato de os gestores possuírem boas habilidades interpessoais é capaz de explicar 7,68% da percepção dos shoppings em terem conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor, 11,98% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 14,44% das conquistas de melhorias significativas no processo de desenvolvimento de projetos.
2. O fato dos gestores apoiarem as equipes de trabalho é capaz de explicar 6,90% da percepção dos produtos/serviços dos shoppings como inovadores, 16,24% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 8,71% das conquistas significativas no processo de desenvolvimento de projetos.

O grupo de senso de equipe não obteve correlações suficientes de correlação com o desempenho inovador, porém o grupo de recursos obteve as seguintes correlações:

1. O fato dos orçamentos destinados ao desenvolvimento de produtos/serviços geralmente ser adequado é capaz de explicar 14,22% da percepção dos shoppings terem conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor, 23,26% de terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 28,51% da adoção de novos métodos de produção mais rapidamente do que os da concorrência, 20,43% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 29,59% do alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

2. O fato das pessoas conseguirem com facilidade os materiais necessários para realizarem o seu trabalho é capaz de explicar 23,24% da percepção dos shoppings terem conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor, 19,72% de terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 25,31% da adoção de novos métodos de produção mais rapidamente do que os da concorrência, 26,21% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência, 31,59% do alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas e 5,53% das conquistas de melhorias significativas no processo de desenvolvimento de seus projetos.

O grupo de desafios obteve correlação nas duas condições onde o fato das tarefas propostas desafiarem as capacidades das pessoas é capaz de explicar 8,01% da percepção da adoção de novos métodos de produção mais rapidamente do que os da concorrência e 12,12% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência. Já o fato das pessoas se sentirem desafiadas na realização de suas tarefas é capaz de explicar 8,13% da percepção da adoção de novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência.

Já para o grupo da liberdade, o único fator que obteve correlação foi o fato das pessoas terem liberdade em decidirem como conduzir os seus projetos, sendo capaz de explicar 6,51% da percepção dos shoppings em adotar novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 10,96% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 9,30% da implantação de alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões.

Agora, para o grupo de impedimentos tivemos algumas correlações onde:

1. O fato de existirem problemas políticos é capaz de explicar 6,76% das conquistas de melhorias significativas nos processos de desenvolvimento de projetos.
2. O fato de existirem competições que podem ser destrutivas é capaz de explicar 7,73% da percepção dos shoppings terem conseguido apresentar mais produtos/serviços inovadores do que os da concorrência, 12,33% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e

11,23% da implantação de alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

3. A alta gerência não assumir riscos representa cerca de 19,09% do fato dos shoppings apresentarem mais produtos/serviços inovadores do que os da concorrência, 9,79% da adoção de novos métodos de produção mais rapidamente do que os da concorrência, 9,85% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 9,19% da implantação de alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

O grupo de riscos aos aspectos de capacidades organizacionais da criatividade não obteve correlação suficiente para expressarem algum tipo de relação com o desempenho inovador.

Dessa maneira, é possível identificar que ao contrário do modelo de KEYS (AMABILE et al., 1996, p.1160), algum nível de fatores considerados negativos pelo modelo são benéficos, pois levam as pessoas a não dependerem tanto de seus líderes e das condições criadas pelos shoppings. Também, pode-se observar que o grupo de produtos/serviços aumenta a criatividade se os shoppings derem recursos e criarem condições que desafiem e que deem um certo tipo de liberdade para que as pessoas executem o seu trabalho.

4.6.3 Inovação e Desempenho Inovador

Agora, o resultado entre a inovação e o desempenho inovador pode ser visto no Tabela 22 a seguir:

Tabela 22 - Inovação e desempenho inovador

Características	Indicador	Consumidores	Prazo	Apresentação	Métodos	Receita	Sugestões	Melhorias	Conquistas
Priorização	rho	0,096	0,225	0,031	-0,080	0,040	-0,022	0,059	-0,167
	p-valor	0,466	0,084	0,816	0,545	0,762	0,866	0,652	0,203
Desempenho	rho	-0,106	-0,030	0,333	-0,051	0,187	0,199	0,096	0,145
	p-valor	0,420	0,820	0,009	0,700	0,153	0,128	0,466	0,270
Exemplos	rho	0,001	0,067	0,191	0,0317	0,196	0,143	0,076	0,135
	p-valor	0,992	0,611	0,144	0,014	0,133	0,277	0,565	0,305
Sentimento	rho	-0,204	0,262	0,253	0,146	0,214	0,405	-0,015	0,118
	p-valor	0,119	0,043	0,051	0,267	0,101	0,001	0,909	0,369
Equipes	rho	-0,011	0,333	0,274	0,262	0,379	0,496	0,153	0,250
	p-valor	0,931	0,009	0,034	0,043	0,003	0,000	0,243	0,054
Confiança	rho	0,260	0,294	0,306	0,238	0,276	0,415	0,107	0,012
	p-valor	0,045	0,023	0,017	0,067	0,033	0,001	0,417	0,930
Participação	rho	0,092	0,223	0,251	0,395	0,271	0,403	0,308	-0,025
	p-valor	0,486	0,087	0,053	0,002	0,036	0,001	0,017	0,848
Mobilidade	rho	-0,065	-0,007	0,045	-0,276	-0,161	-0,060	-0,023	0,160
	p-valor	0,621	0,956	0,731	0,032	0,219	0,651	0,860	0,221
Formalização	rho	-0,023	0,027	0,064	0,048	0,100	0,031	0,397	0,071
	p-valor	0,861	0,841	0,626	0,715	0,447	0,816	0,002	0,589
Métodos	rho	0,138	0,078	-0,011	-0,077	-0,062	0,022	0,095	0,131
	p-valor	0,293	0,555	0,932	0,560	0,639	0,865	0,468	0,319
Comportamento	rHo	0,247	0,497	0,347	0,354	0,134	0,299	0,413	0,125
	p-valor	0,057	0,000	0,007	0,006	0,307	0,020	0,001	0,342
Talentos	rHo	0,182	0,546	0,323	0,385	0,392	0,448	0,146	0,436
	p-valor	0,163	0,000	0,012	0,002	0,002	0,000	0,265	0,000
Relações	rho	0,218	0,370	0,485	0,316	0,255	0,385	0,177	0,189
	p-valor	0,095	0,004	0,000	0,014	0,049	0,002	0,175	0,148
Competitividade	rho	0,213	0,313	0,379	0,487	0,381	0,402	0,278	0,084
	p-valor	0,103	0,015	0,003	0,000	0,003	0,001	0,032	0,525
Acessividade	rho	0,166	0,098	0,247	0,289	0,242	0,195	0,238	0,109
	p-valor	0,204	0,456	0,057	0,025	0,063	0,135	0,067	0,406
Compartilhamento	rho	0,172	0,233	0,292	0,339	0,230	0,271	0,484	0,003
	p-valor	0,188	0,073	0,023	0,008	0,077	0,036	0,000	0,980
Comparação	rho	0,312	0,231	0,466	0,542	0,438	0,444	0,119	0,113
	p-valor	0,015	0,076	0,000	0,000	0,000	0,000	0,365	0,389
Perspectivas	rho	0,231	0,406	0,504	0,490	0,528	0,566	0,193	0,124
	p-valor	0,076	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,139	0,347
Aprendizagem	rho	0,244	0,089	-0,153	-0,064	0,032	-0,145	0,156	0,227
	p-valor	0,060	0,500	0,242	0,627	0,808	0,270	0,235	0,081
Responsabilidade	rho	0,246	0,114	0,113	0,055	-0,013	0,002	0,221	0,171
	p-valor	0,058	0,385	0,389	0,677	0,922	0,990	0,090	0,193

Fonte: O autor (2017)

Para o grupo de estratégia, apenas um item obteve correlação, onde o fato da estratégia estar apoiada por mecanismos de avaliação de desempenho estratégico representa 11,09% do fato dos shoppings apresentarem mais

produtos/serviços inovadores do que os da concorrência. Já os fatores do grupo de liderança obtiveram maiores índices, onde:

1. O fato dos líderes promoverem o aprendizado e compartilhamento a partir de exemplos próprios é capaz de explicar 10,05% da apresentação dos produtos/serviços dos shoppings como mais inovadores que os da concorrência.
2. O fato de haver um sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas explica 6,9% dos motivos dos shoppings conseguirem concluir seus projetos em prazos melhores e 20,25% da implantação de um alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas.

Agora para os fatores do grupo de cultura organizacional, pode-se afirmar que:

1. O fato de existir investimento na formação de equipes multidisciplinares é capaz de explicar 11,09% dos shoppings terem conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor, 7,51% de terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 6,87% do fato de adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 14,37% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 24,61% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas.
2. O fato de existir um sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas é capaz de explicar 8,65% da percepção dos shoppings terem conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor, 9,36% de terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 7,62% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 17,23% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas.
3. O fato da estrutura dos shoppings facilitar a participação das pessoas explica 15,60% da percepção dos shoppings em adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 7,35% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência,

16,24% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas e 9,49% das conquistas de melhorias significativas no processo de desenvolvimento dos projetos.

4. O fato da estrutura dos shoppings facilitar a mobilidade entre os cargos explica 7,62% de adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência.

Para os processos, somente um item obteve correlação, que foi o fato dos shoppings adotarem processos de formalização no gerenciamento de projetos explica 15,77% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas.

Já para o grupo pessoas, obteve-se os seguintes resultados:

1. O fato do processo de recrutamento valorizar o comportamento inovador é capaz de explicar 24,71% da percepção dos shoppings terem conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor, 12,05% de terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 12,54% de adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 8,94% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas e 17,06% das conquistas de melhorias significativas no processo de desenvolvimento dos projetos
2. O fato de existirem estratégias explícitas para a retenção de talentos explica 29,82% da percepção dos shoppings terem conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor, 10,44% de terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 14,83% de adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 15,37% de da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência, 20,08% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas e 19,01% das conquistas em melhorias significativas em aspectos organizacionais.

O grupo de relacionamentos também obteve resultados parecidos com o grupo anterior, sendo que:

1. O fato de existirem relações formais com outras organizações explica 13,69% da percepção dos shoppings terem conseguido concluir os

projetos em um prazo significativamente melhor, 23,53% de terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 9,99% de adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 6,51% de da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 14,83% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas.

2. O fato das pessoas perceberem a importância das redes externas para a sustentação da competitividade explica 9,79% da percepção dos shoppings terem conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor, 14,37% de terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 23,72% de adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 14,52% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência, 16,17% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas e 7,73% das conquistas em melhorias significativas no processo de desenvolvimento de projetos.

Agora, para os itens de tecnologias da informação e comunicação pode-se afirmar que:

1. O fato das informações mais relevantes estarem acessíveis virtualmente às devidas pessoas explica a percepção de 8,36% dos shoppings adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência.
2. O fato das pessoas utilizarem recursos de acesso e compartilhamento de sistemas de informação explica a percepção de 8,53% dos shoppings terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 11,49% de adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 7,35% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas e 23,42% das conquistas em melhorias significativas no processo de desenvolvimento de projetos.

Para o grupo de mensuração tivemos índices relevantes, onde:

1. O fato de existirem mecanismos de comparação com o desempenho em outras unidades é capaz de explicar 9,74% da percepção dos shoppings terem os seus serviços/produtos percebidos pelos consumidores como inovadores, 21,72% em terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 29,38% em adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 19,19% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 19,72% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas.
2. Os resultados serem medidos sob várias perspectivas (financeira, operacional, estratégia, entre outros) é capaz de explicar a percepção de 16,49% dos shoppings terem conseguido concluir os projetos em um prazo significativamente melhor, 25,41% em terem apresentado mais produtos/serviços como inovadores do que os da concorrência, 24,01% em adotarem novos métodos de produção mais rapidamente que os da concorrência, 27,88% da receita com novos produtos/serviços ser maior que os da concorrência e 32,04% do alto percentual de melhorias e inovações implantadas a partir de sugestões recebidas.

Por fim, para o grupo de aprendizagem não houveram correlações suficientes para explicar a correlação com algum fator do desempenho inovador. Com isso, foi possível identificar que o investimento em pessoas com talentos e mensuração de resultados foram os itens que mais auxiliam na inovatividade organizacional dos shoppings, além do item da cultura que também obteve resultados expressivos.

4.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos evidenciam alguns fatos. O primeiro deles é que nos shoppings pesquisados não se diferenciam, em grande número, pelas capacidades organizacionais de GC, pelas condições ambientais da criatividade, pelas condições ambientais da inovatividade e pelas condições do desempenho inovador. O mesmo pode ser expresso pelo ano de fundação e o faturamento,

ou seja, os respondentes formam um grupo homogêneo quanto aos aspectos estudados.

Sobre os elementos referentes as capacidades organizacionais de GC note-se que a o fato de promover a cultura da GC dentro dos shoppings centers, no que diz respeito ao encorajamento e a visão claramente comunicada são de extrema importância, diferentemente da pesquisa desenvolvida por Guimarães (2014), onde os destaques foram para a interação entre indivíduos, ao comportamento coletivo e ao compartilhamento do conhecimento. Neste mesmo cenário, quanto à tecnologia da informação, a pesquisa mostra que os shoppings não são desprovidos deste quesito, porém as respostas indicam que falta um certo nível de investimento de TI que acaba prejudicando os fatores que possibilitam a GC.

Quanto à criatividade, foi possível identificar que os itens relacionados à cultura organizacional, que propiciam as condições ambientais da criatividade como o encorajamento de novas ideias, estão presentes nos shoppings centers. Além disto, os impedimentos quanto às limitações de recursos e de liberdade tiveram um nível significativo, onde se pode perceber que esses fatores afetam negativamente os shoppings, de tal modo que a percepção para estes itens obtiveram valores menores.

A inovatividade foi o item mais encontrado nos shoppings, de tal modo que as médias desse grupo, foram as maiores dentre as outras condições analisadas, especialmente para a promoção de aprendizado nessas organizações. Como fator negativo, o fato dos shoppings não possuírem estratégias para reterem talentos prejudica, de certa forma, o desenvolvimento de projetos e o comportamento dos colaboradores.

Tendo compreendido que as empresas com mais clientes são aquelas que mais faturam, a partir deste momento a variável “número de clientes” não será empregada como um fator de diferenciação da amostra. A partir disto, é possível afirmar que, na medida em que o faturamento aumenta nos shoppings pesquisados, também aumentam as suas capacidades criativas, da mesma forma como aconteceu na pesquisa desenvolvida por Wronski (2014), onde a criatividade também foi um dos fatores que mais influenciavam no faturamento. Com isso, é possível afirmar que para os shoppings pesquisados, a GC e a

criatividade são cada vez mais importantes quanto maior o crescimento da organização, de tal forma que as condições ambientais devem ser criadas para isso.

Quanto ao tempo de existência das organizações avaliadas, os fatores de GC, criatividade e inovatividade demonstraram também ter uma relação direta, tendo os shoppings mais antigos, as médias escalando com estes fatores, ou seja, shoppings mais velhos demonstraram ter maiores índices nos fatores avaliados. Já para o número de funcionários observou que a inovatividade obteve indicadores que demonstram que os shoppings considerados de porte médio, tiveram índices de inovatividade ligeiramente maiores que os de médio-porte e grande porte, mas não representam índices de grandes diferenças.

Resumidamente, os resultados da pesquisa demonstraram alguns pontos conhecidos na literatura pertinente, mas também apontaram algumas contradições e temas de interesses para pesquisas futuras. Em relação ao desempenho inovador, a pesquisa revelou que a inovatividade é o fator mais determinante, pois foi o que apresentou as maiores correlações em detrimento aos outros temas abordados. Assim, é possível afirmar que a disponibilização de recursos, fatores de comportamento e as tarefas e atividades voltadas para a inovação influenciam em resultados práticos para os shoppings centers brasileiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Inicialmente, há que se resgatar os objetivos específicos inicialmente propostos:

a) Mensurar as capacidades organizacionais da GC em shoppings

centers: inicialmente, este objetivo foi trabalhado na seção 2.1 da revisão teórica, na qual são expostos os conceitos, vantagens e modelos sobre a GC. O modelo utilizado foi o proposto por modelo proposto por Gold, Malhotra e Segar (2001). Os dados e resultados obtidos das análises são exibidos nas seções 4.2 (estatísticas descritivas) e 4.6.1 (relações internas dentro do grupo GC). O mapeamento de GC obteve média de todas as variáveis foi de 6,63, a menor média dentre todos os fatores analisados, destacando-se os fatores de cultura organizacional e tecnologia como imprescindíveis para a GC.

b) Mensurar as condições ambientais da criatividade em shoppings

centers: a teoria sobre a criatividade foi explorada na seção 4.2 do trabalho, onde foram apresentados conceitos, condições propícias, elementos inibidores e o modelo utilizado na pesquisa, proposto por Guimarães (2014) *apud* Amabile et. Al. (1998). Os resultados obtidos são exibidos nas seções 4.2 (estatísticas descritivas) e 4.6.2 (condições ambientais do grupo criatividade). O mapeamento de criatividade obteve média de 6,87, sendo o item apontado como grande influenciador no faturamento.

c) Mensurar as condições ambientais da inovatividade em shoppings

brasileiros: já a teoria sobre a inovação foi explorada na seção 2.3 do

trabalho, onde foram apresentados conceitos, fatores necessários e condições para a inovação ocorrer, de acordo com o modelo proposto por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013). Os resultados obtidos são exibidos nas seções 4.2 (estatísticas descritivas) e 4.6.3 (condições ambientais do grupo inovação). O mapeamento sobre a inovação obteve a maior média dentre todas as avaliações, ficando com 7,17, posicionando a inovação como o fator mais influenciador nos shoppings centers.

- d) Analisar as respostas aplicando técnicas que possibilitem a identificação de padrões de relações entre GC, criatividade e inovação em relação ao desempenho inovador:** empregaram-se métodos não paramétricos e bivariados para efetuar os testes que pudessem tornar visíveis as relações existentes entre a GC, criatividade e inovação em relação ao desempenho inovador e, caracterização das organizações avaliadas, conforme a seção 4.1

Com os objetivos específicos devidamente atingidos, as hipóteses que originaram o estudo são assim confrontadas:

- 1) A relação existente entre GC e desempenho inovador é diretamente proporcional.**

Essa hipótese se confirmou verdadeira em 26 dos 144 cruzamentos possíveis entre as variáveis de GC e desempenho inovador, conforme mostrado na Tabela 20, com destaque para as práticas de gerenciamento, acesso, aquisição externa de conhecimentos, formação de parcerias e conversão do conhecimento.

- 2) A relação existente entre criatividade e desempenho inovador é diretamente proporcional.**

Essa hipótese se confirmou verdadeira em 31 dos 160 cruzamentos possíveis entre as variáveis de criatividade e desempenho inovador, conforme mostrado na Tabela 21, com destaque para os recursos de orçamento e de materiais disponibilizados para os colaboradores.

- 3) A relação existente entre inovatividade e desempenho inovador é diretamente proporcional.**

Essa hipótese se confirmou verdadeira em 52 dos 160 cruzamentos possíveis entre as variáveis de inovatividade e desempenho inovador, conforme mostrado na Tabela 22, com destaque para a retenção de talentos, comportamento inovador, formação de equipes multidisciplinares e recursos de compartilhamento de informação.

4) O desempenho inovador se diferencia quanto ao faturamento dos shoppings centers.

Essa hipótese não se comprovou, uma vez que, conforme a Tabela 13, não se constataram diferenças estatisticamente significativas nos grupos de faturamento em relação ao desempenho inovador.

De maneira geral, nas organizações pesquisadas nota-se que (1) shoppings centers que possuem uma boa estrutura de investimento em fatores de cultura organizacional para proporcionar a GC, possuem um desempenho inovador maior, (2) shoppings que demonstram mais capacidades organizacionais para a criatividade são os que mais faturam, consequentemente obtendo um desempenho maior e; (3) shoppings que demonstram mais condições ambientais para a inovação possuem um desempenho inovador maior. A resposta à pergunta, portanto, cumpre o objetivo geral proposto.

5.1 LIMITAÇÕES

Apesar do cumprimento aos objetivos propostos, a pesquisa contém limitações. A maioria dos shoppings analisados foi do Paraná, justamente pelo acesso aos respondentes ser melhor e apresentado, em alguns casos, de forma presencial, o que acaba por trazer um viés mais regional.

Um segundo ponto de limitação é que os dados foram coletados a partir da percepção de gestores e pela complexidade e subjetividade de algumas variáveis que envolviam elementos de cultura organizacional como valores e crenças, uma nova aplicação do questionário diretamente para os colaboradores das organizações poderia gerar novos resultados. Além disso, o fato das respostas não terem tido avaliações tão baixas pode indicar que os gestores respondentes se preocuparam com a boa imagem da organização perante o mercado.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Entre as sugestões para pesquisas futuras, pode-se tentar minimizar o impacto das restrições descritas, sugerindo-se que sejam aplicadas aos colaboradores das organizações avaliadas, possibilitando novos resultados para poder se confirmar se o resultado dos gestores está de acordo com a percepção dos colaboradores.

Sugere-se também, que seja feito um mapeamento regional, identificando-se os locais e distribuindo a pesquisa uniformemente estendida ao nosso país. Além disso, é interessante que organizações de outros segmentos econômicos concorrentes ou não, fossem abordados, como forma de comparação entre elas.

5.3 COMENTÁRIOS PESSOAIS

É importante reconhecer o desafio enriquecedor que a prática e experiência proporcionada por este trabalho, principalmente pela oportunidade de aprendizado com os profissionais participantes, além do fato da amostra parcialmente ter sido realizada por um profissional e amigo do pesquisador que trabalha na área de marketing dessas organizações, talvez a percepção poderia ser diferente se fosse realizada, em sua totalidade pelo contato.

Seja como for, os resultados comprovam que a teoria de GC, da criatividade e a inovatividade tem proporcionado vantagens competitivas e de desempenho inovador àquelas organizações do segmento de grandes centros comerciais, como nos shoppings centers.

REFERÊNCIAS

- ABRASCE. Associação Brasileira de Shoppings Centers (Org.). **SOBRE A ABRASCE**: Sobre o Setor. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/sobre-a-abrasce/>>. Acesso em: 03 jul. 2016.
- ALAVI, Maryam; KAYWORTH, Timothy R.; LEIDNER, Dorothy E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of management information systems**, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2005.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008. 236 p.
- AMABILE, Teresa M. **How to kill creativity**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1998.
- AMABILE, Teresa M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of management journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996
- AMABILE, Teresa M. **Creativity in context: Update to" the social psychology of creativity."**. Westview press, 1996.
- AMAR, Amar Dev; JUNEJA, Januj A. A descriptive model of innovation and creativity in organizations: a synthesis of research and practice. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 6, n. 4, p. 298-311, 2008.
- ANDERSON, Neil; POTOČNIK, Kristina; ZHOU, Jing. Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.
- ARMBRUSTER, Heidi et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 644-657, 2008.
- AXELSSON, Patrik; SARDARI, Narges. **A Framework to Assess Organizational Creative Climate** Axelsson Sardari. 2011.
- BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1998.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. FGV Editora, 2003.

BETTONI, Eduardo Michelotti; SILVEIRA, Eliane Xavier; SILVA, Helena de Fátima Nunes. Práticas gerenciais em gestão do conhecimento: um estudo da aplicação em empresas juniores. **Informação & Informação**, v. 16, n. 1, p. 72-87, 2011.

BRASIL. BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. (Org.). **Classificação de Porte dos Clientes**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

CABRAL, José Ednilson de Oliveira. Determinantes da propensão para inovar e da intensidade inovativa em empresas da indústria de alimentos do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 87-108, 2007.

CALDAS, Miguel P.; HERNANDEZ, Jose M. C. RESISTÊNCIA À MUDANÇA : uma revisão crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas** p. 31–45, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CARRER, Celso da Costa et al. Innovation and entrepreneurship in scientific research. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 17-25, 2010.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. 2011.

CHIU, Chi-yue; KWAN, Letty Y.-Y. Culture and creativity: A process model. **Management and Organization Review**, v. 6, n. 3, p. 447-461, 2010.

CHRISTENSEN, Clayton M.; BOWER, Joseph L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic management journal**, p. 197-218, 1996.

CHRISTOPHER, Divya; TANWAR, Ankita. Knowledge management in outsourcing environment: people empowering people. **IUP Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 2, p. 61, 2012.

COUTINHO, Giulliano. O shopping center como santuário e os consumidores como fiéis: o capitalismo como religião no Vale do Paraíba paulista. **Revista Ciências Humanas**, v. 8, n. 2, p. 92-100, 2015.

COUTINHO, Karyne Dias. Educação como mercadoria: o público e o privado no caso dos shopping centers. **Educação & Sociedade**, v. 24, n. 84, p. 955-998, 2003.

DA SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **Florianópolis, UFSC**, v. 5, n. 6, 2001.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. v.1, 387 p., 2005

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

DOBNI, C. Brooke. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

FERREIRA, Carolina Pinheiro et al. O santuário da mercadoria: shopping center. **INTERCOM SUDESTE**, 2006.

FIELD, Andy. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS-2**. Bookman Editora, 2009.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. Gestão do conhecimento. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2005.

FREDERICO, Ronaldo; AMORIM, Maria Cristina Sanches. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, 2008.

FREIRE FILHO, João. Mídia, consumo cultural e estilo de vida na pós-modernidade. **Revista ECO-Pós**, v. 6, n. 1, p. 72-97, 2003.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research policy**, v. 26, n. 4-5, p. 537-556, 1997.

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of product innovation management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GLAVEANU, Vlad Petre; LUBART, Todd. Decentring the creative self: How others make creativity possible in creative professional fields. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 29-43, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Observação. **IN: Métodos e técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas**, 2009.

GODIN, Benoît. Innovation: the History of a Category. **Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper**, v. 1, p. 1-67, 2008.

GODOY, Renata Semensato Pereira de; PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim-Academia Paulista de Psicologia**, v. 29, n. 1, p. 142-163, 2009.

GOLD, Andrew H.; ARVIND MALHOTRA, Albert H. Segars. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of management information systems**, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.

GOURLAY, Stephen. Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's theory. **Journal of management studies**, v. 43, n. 7, p. 1415-1436, 2006.

GUIMARÃES, André José Ribeiro. **GESTÃO DO CONHECIMENTO, CRIATIVIDADE, INOVATIVIDADE E DESEMPENHO INOVADOR EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE EM CURITIBA-PR**. 2014. 230 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. Análise multivariada de dados. 2005.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **The Journal of marketing**, p. 42-54, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil) (Org.). **Demografia das Empresas**. 2013. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2013/default.shtm>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

JAIN, Ravindra; JAIN, Cherry; JAIN, Prachi. Team Creativity at Work: A Conceptual Framework. **South Asian Journal of Management**, v. 22, n. 1, p. 50, 2015.

KUNIYOSHI, Marcio Shoiti. **Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

LITWIN, George H.; BARNES, Louis B. **Organizational climate: Explorations of a concept**. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MATHISEN, Gro Ellen; EINARSEN, Stale. A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. **Creativity Research Journal**, v. 16, n. 1, p. 119-140, 2004.

MCADAM, Rodney; MCCREEDY, Sandra. A critique of knowledge management: using a social constructionist model. **New technology, work and employment**, v. 15, n. 2, p. 155-168, 2000.

MCIVER, Derick. et al. Understanding work and knowledge management from a knowledge-in-practice perspective. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 4, p. 597–620, 2013.

NAILA, Amrous et al. D-Learning Model for Knowledge Management in Enterprise 2.0. **International Journal of Advanced Corporate Learning**, v. 7, n. 1, 2014.

NANDITA, Sen et al. Improving organization performance through knowledge management practices. **Advances In Management**, 2013.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, v. 11, 1991.

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

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro. **The knowledge-creating company** Harvard Business Review, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; HIRATA, Toru. **Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm**. Springer, 2008.

OLIVEIRA, Luciana. Metodologia Científica. **Repensando a função**, 2005.

OLIVEIRA, S. L.D. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2002

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

PRADO, Julio César Acosta; FISCHER, André Luiz. Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. **Revista Pensamiento y Gestión**, n. 35, 2013.

QUANDT, Carlos Olavo; FERRARESI, Alex Antonio; BEZERRA, Cicero Aparecido. **10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador**. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GCT1666.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2016.

RABELO, Ricardo Alves et al. Gestão do conhecimento em processos de transformação organizacional: o desenvolvimento da intimidade como fator facilitador. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 21-35, 2012.

REGINATO, G. E. R.; GRACIOLI, Odacir Deonísio. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento-um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012.

RIBINO, Patrizia et al. A knowledge management and decision support model for enterprises. **Advances in Decision Sciences**, v. 2011, 2011.

RUIZ, Pedro Parraguez. Knowledge Management Oxymoron's. 2010.

Sarayreh, Brun., Mardawi, Akali., & Dmour, Rong. (2012). Comparative study: the Nonaka model of Knowledge Management. **International Journal of Engineering and Advanced Technology**, 1(6), 45-48. Schulze, Alex. Dorb., Stade, Michal. Jant, & Netzel, Jant. (2014). Conflict and conflict management in innovation processes in the life sciences. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 57-75.

SAWANG, Sukanlaya; UNSWORTH, Kerrie L. A model of organizational innovation implementation effectiveness in small to medium firms. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 05, p. 989-1011, 2011.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Transaction publishers, 1934.

SHOLLA, Altin; NAZARI, Elona. Knowledge Management and Factors that Influence the Success of Codification Strategies in Medium-sized Companies that Develop Software: The Model, Strategies and Tools. **Journal of Information Technology and Economic Development**, v. 2, n. 1, p. 54, 2011.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 142-151, 2002.

SVEIBY, K. **Knowledge Management – Lessons from the Pioneers**. n. November, 2001.

STERNBERG, Robert J. **Handbook of creativity**. Cambridge University Press, 1999.

TAVARES, Paulino Varela; KRETZER, Jucélio; MEDEIROS, Natalino. Economia Neoschumpeteriana: expoentes evolucionários e desafios endógenos da indústria brasileira. **Revista Economia Ensaios**, v. 20, n. 1, 2009.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005.

TIRONI, Luiz. POLÍTICA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA escolhas e propostas baseadas na Pintec. **São Paulo em Perspectiva**. v. 19, n. 1, p. 46-53, jan./mar.

WIIG, K. M. **Knowledge Management : An Introduction and Perspective**. v. 1, n. 1, p. 6–14, 1997.

TORNØE, Christoffer W. et al. Creation of a knowledge management system for QT analyses. **The Journal of Clinical Pharmacology**, v. 51, n. 7, p. 1035-1042, 2011.

WRONSKI, Jessika Lisieux Marques. **Inovatividade, criatividade e gestão do conhecimento em bares, restaurantes e casas noturnas: um estudo em estabelecimentos de Curitiba–PR**. 2014. 71 f. Monografia - Curso de Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Carta de apresentação

Pesquisa orientada para o projeto de Monografia do Curso de Gestão da Informação da UFPR, do aluno Thiago Francisco Ferreira, sob orientação do professor Cícero Aparecido Bezerra.

Informações importantes:

1. Natureza da pesquisa: você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade identificar padrões de trabalho através das capacidades organizacionais da Gestão do Conhecimento e das condições ambientais da criatividade e da inovatividade em shoppings centers, identificando padrões e possíveis análises a serem divulgadas.
2. Participantes da pesquisa: gestores/líderes de RH ou Marketing.
3. Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são **ESTRITAMENTE CONFIDENCIAIS E ANÔNIMAS**, onde somente o orientador e o pesquisador terão acesso às informações.
4. Benefícios: ao participar desta pesquisa, você não terá nenhum benefício direto, entretanto, poderá contribuir para informações importantes sobre a sua organização, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa auxiliar na identificação de padrões e possíveis análises.
5. Custo: Não há nenhum custo ao participar desta pesquisa.

Aluno: Thiago Francisco Ferreira

Matrícula na UFPR: GRR 20121985

thiago.f92@gmail.com

(41) 9632-2795

Caracterização (empresas)

Informe o ano de fundação: [_____]

Informe a quantidade de colaboradores:

- [1] Até 9 colaboradores
 [2] De 10 a 49 colaboradores
 [3] De 50 a 149 colaboradores
 [4] De 150 a 249 colaboradores
 [5] Acima de 249 colaboradores

Informe o número de clientes em carteira: [_____]

Informe o faturamento:

- [1] Igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões
 [2] Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
 [3] Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
 [4] Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
 [5] Maior que R\$ 300 milhões

Informe a atividade principal desenvolvida pela empresa: [_____]

Gestão do conhecimento

Na minha organização...

Cultura Organizacional	A visão da empresa está claramente comunicada	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As pessoas são encorajadas e experimentar	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As pessoas são encorajadas a pedir ajuda	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Estrutura	As divisões departamentais estimulam a interação entre as pessoas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Existe um sistema padronizado de recompensa do compartilhamento do conhecimento	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As divisões departamentais promovem o comportamento coletivo	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Tecnologia	A tecnologia disponível permite a colaboração entre as pessoas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	A tecnologia disponível permite categorizar o conhecimento para usos futuros	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	A tecnologia disponível permite às pessoas acessarem o conhecimento armazenado	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Aquisição	Existem processos para aquisição de conhecimento	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Existem processos para compartilhamento de conhecimento entre parceiros	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Existem processos para identificação de melhores práticas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Conversão	Existem processos para organizar o conhecimento (descartá-lo, repô-lo, filtrá-lo)	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Existem processos para compartilhar o conhecimento entre os colaboradores	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Existem processos para converter o conhecimento em projetos de novos produtos	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Aplicação	Existem processos para aplicar o conhecimento a partir de experiências	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Existem processos para encontrar fontes de conhecimento	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Existem processos para aplicar o conhecimento na solução de problemas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Criatividade

Na minha organização...

Organizacional	Novas ideias são encorajadas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As pessoas são reconhecidas pela criatividade	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As pessoas são recompensadas pela criatividade	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Supervisão	Os gestores comunicam claramente os objetivos aos membros da equipe	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Os gestores possuem boas habilidades pessoais	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Os gestores apoiam as equipes de trabalho	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Equipe	As pessoas se ajudam mutuamente nos grupos de trabalho	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Há um sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham juntas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Recursos	Os orçamentos para a realização de tarefas são geralmente adequados	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As pessoas conseguem facilmente os materiais necessários às suas tarefas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Desafios	As tarefas propostas desafiam a capacidade das pessoas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As pessoas se sentem desafiadas na realização de suas tarefas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Liberdade	As pessoas têm liberdade para decidir como devem conduzir seus projetos	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As pessoas têm liberdade para decidir em quais projetos irão participar	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Impedimentos	Existem problemas políticos	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As pessoas são resistentes às novas ideias	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Há competições que podem ser destrutivas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	A alta gerência não assume riscos	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Pressões	Há uma forte pressão em relação ao tempo de realização das tarefas	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Há expectativas realistas sobre o que as pessoas podem atingir	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Inovatividade

Na minha organização...

Estratégia	Os componentes estratégicos (missão, visão, valores e objetivos) priorizam a inovação	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	A estratégia é apoiada por mecanismos de avaliação do desempenho estratégico em geral	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Liderança	Os líderes promovem o aprendizado e compartilhamento a partir de exemplos próprios	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Os líderes buscam soluções novas, estimulando novas ideias	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Cultura Organizacional	Há investimento na formação de equipes multidisciplinares	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Há sentimento de confiança entre organização e funcionários	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Estrutura	A estrutura facilita a participação das pessoas em diferentes etapas dos projetos desenvolvidos	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	A estrutura facilita a mobilidade entre cargos	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Processos	Adota processo formal de gerenciamento de projetos	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Existem métodos claros para o desenvolvimento de novos produtos/serviços	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
Pessoas	O processo de recrutamento valoriza o comportamento inovador	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Existem estratégias explícitas para a retenção de talentos	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

TICS	As informações mais relevantes estão acessíveis virtualmente às devidas pessoas												
	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	As pessoas utilizam recursos de acesso e compartilhamento dos sistemas de informação												
	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Mensuração	Existem mecanismos de comparação com o desempenho de outras unidades												
	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	Os resultados são medidos sob várias perspectivas (financeira, operacional, estratégica...)												
	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Aprendizagem	O desempenho é avaliado como uma atividade de aprendizagem												
	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena
	O aprendizado é promovido como uma responsabilidade integral de todos												
	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena

Sob minha organização, posso afirmar que...

Produtos/serviços

Nossos produtos/serviços são percebidos, pelos consumidores, como inovadores																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

Melhorias	Implantamos alto percentual de melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas													
	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena	
	Conquistamos melhorias significativas no processo de desenvolvimento de nossos projetos													
	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena	
	Temos conquistado melhorias significativas em aspectos organizacionais													
	Discordância plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordância plena	