



Elementos da Inovação nas organizações

Jaqueline Bitencourt Lopes, Ana Paula Silva dos Santos, Karoline Brasil de Oliveira,
Cristina Keiko Yamaguchi

RESUMO

O acesso a informação favoreceu a competitividade global exigindo das organizações elementos estratégicos para manter-se no mercado. Desta forma o estudo objetiva expor a indissociabilidade dos temas conhecimento, criatividade e empreendedorismo em prol de ações inovadoras. Para tanto a pesquisa caracterizou-se quanto aos procedimentos metodológicos como interdisciplinar, qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental. Por fim, foi possível identificar que de fato os elementos de análise deste estudo, gestão do conhecimento, criatividade e empreendedorismo estão interligados no processo de inovação e tem favorecido o desenvolvimento das organizações.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescente desenvolvimento da globalização, é necessário estabelecer estratégias assertivas objetivando a adaptação ao novo cenário econômico, mantendo a preparação para a diversidade de fatores internos e externos que organização enfrenta.

A grande variedade de produtos e serviços disponíveis no mercado reflete na exigência do consumidor por preço, qualidade e inovação. Com isso, é essencial ajustar os procedimentos adotados pelas empresas com a intenção de agregar valor aos produtos/serviços garantindo a participação no mercado (BUENO; LEITE; PILATI, 2004).

Diante desta busca pela sobrevivência das atividades no mercado competitivo, é essencial que os gestores busquem alternativas dentro da própria equipe, através do incentivo do perfil empreendedor aos colaboradores, abrangendo a criatividade, inovação e conhecimento como fonte de matéria prima e vantagem competitiva.

As atitudes empreendedoras do líder são fatores motivacionais de grande impacto, incentivando a equipe a também exercer métodos alternativos para superar possíveis mudanças cotidianas, encarando-as com segurança e pró-atividade

Pode-se dizer que a gestão do conhecimento vem conquistando, com grande frequência, um espaço significativo nas organizações, isso pela necessidade de mudanças urgentes que exigem um extenso nível de desempenho dos líderes para que se possam alcançar as metas estabelecidas com inovação e sustentabilidade (MARCANTE E ET AL, 2015).

Desta forma, o estudo tem por finalidade expor como os fatores de conhecimento, criatividade e empreendedorismo estão interligados com os elementos da inovação, proporcionando o desenvolvimento organizacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a pesquisa ser considerada científica, o estudo deve seguir um procedimento metodológico pré-estabelecido. Desta forma a pesquisa caracteriza-se quanto a disciplinaridade como interdisciplinar, onde por meio da caracterização das ações como a gestão do conhecimento nas organizações, o uso da criatividade no desenvolvimento dos empreendimentos e o empreendedorismo, resultam na implementação das lacunas da disciplina de inovação.

O estudo de cunho teórico utiliza por abordagem de pesquisa a pesquisa qualitativa, onde não é possível a generalização dos resultados. O objetivo de pesquisa é descritivo, a estratégia de pesquisa bibliográfica e a técnica de pesquisa documental (GIL, 2009). Assim, por meio do uso de materiais como artigos científicos e livros, buscou-se descrever como



teorias distintas trabalham de forma conjunta, impossibilitando a separação das mesmas, baseadas na concepção do autor Freitas Filho (2013).

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento dentro de uma organização é associada a uma estratégia que possibilita uma vantagem competitiva frente a um ambiente globalizado de grandes mudanças. Desta forma a gestão do conhecimento atua na criação do conhecimento, aplicação prática, onde há a incorporação e difusão do conhecimento dentro da organização (FÁTIMA; NASTASI JUNIOR; LIMA JUNIOR, 2015, NONAKA, 2008).

Em meio a aplicação da gestão do conhecimento, há pouca compreensão organizacional para a aplicação prática, onde não se sabe fazer a exploração de tal forma a ter o máximo de aproveitamento. Algumas empresas, mais especificamente as sediadas no oriente, utilizam métodos de valoração do conhecimento na resposta ao cliente, na criação de novos mercados, rápido desenvolvimento dos produtos e no domínio de tecnologias emergentes. O conhecimento organizacional evolui de formas distintas, por meio da agregação do conhecimento tácito, explícito e cultural (CHOO, 2000; NONAKA, 2008).

No Brasil, a última década apresenta um grande destaque no que diz respeito a inserção da gestão do conhecimento nas organizações, mas de forma geral, foram poucas que realmente incluíram em sua administração um sistema de gestão do conhecimento. A disciplina que se apresenta em um formato claro, exige a compreensão de métodos e técnicas para o seu uso. Neste contexto, no ambiente organizacional, a gestão do conhecimento é associada a habilidades sociais, relacionamento pessoal, intuição e experiência vivida (TERRA, 2005).

A gestão do conhecimento dentro de uma organização é associada por Terra (2005) com os ativos intangíveis, exemplificados como a produtividade do colaborador detentor do conhecimento, o desenvolvimento de metodologias e instrumentos que auxiliam na gestão conhecimento e o Ciclo de Conhecimento Organizacional, apresentado na figura 1:

Figura 1 – Ciclo do Conhecimento Organizacional



Fonte: Terra (2005, p.7)

A aplicação do modelo de Terra (2005) envolve vários fatores da organização como a cultura, os processos, as políticas, os colaboradores, a infraestrutura, estratégias e métricas de aprendizagem.

Todos os fatores são influenciados pelo ambiente, o mesmo reflete na organização por meio de informações. Assim a organização recebe a informação externa e a processa,



convertendo em conhecimento interno, se adaptando a novas realidades (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação do conhecimento interno a organização é um processo que ocorre em nível individual, de grupo, organizacional e inteorganizacional. A natureza do conhecimento trabalhando é visto sobre dois formatos, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é um conhecimento de difícil explicitação e codificação, o mesmo divide-se em técnico e cognitivo. O conhecimento técnico é associado ao *know-how*, formado pela experiência, gerando *insights*, já o conhecimento cognitivo está relacionado a crenças, percepções, ideias, valores, emoções e modelos mentais. O conhecimento explícito, de fácil externalização, é encontrado no formato de palavras, números e sons, sendo compartilhado em documentos escritos, vídeos, áudios, imagens, entre tantos outros formatos. A geração do conhecimento é feita pela conversão de um formato no outro, ou seja, tácito em explícito e explícito em tácito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A conversão do conhecimento para Nonaka e Takeuchi (1997) ocorre por meio de uma espiral, onde seu motor está em quadro etapas, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. O processo de socialização ocorre na conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, entre indivíduos, por meio de conversas e observações. No momento em que o conhecimento é passado do indivíduo para o grupo e seu formato modifica de tácito para explícito, com a criação de conceitos, hipóteses, modelos, analogias e metáfora, a etapa é denominada externalização. A combinação ocorre com o compartilhamento do conhecimento do grupo para a organização, havendo a conversão do conhecimento explícito em explícito, encontrado em ações como a criação de protótipos, métodos novos, documentos, reuniões e conversas por computadores e telefone. Por fim, frente a transformação do conhecimento explícito em tácito, visível na formação de rotinas de ação, aprendendo por meio da ação, em âmbito de organização para o indivíduo, ocorre a internalização.

Choo (2000) defende um outro formato de conhecimento dentro da organização, o conhecimento cultural. Este formato de conhecimento está relacionado com as experiências, observações e reflexões estabelecidas dentro do ambiente de uma única organização. Dentro deste conhecimento organizacional, está fatores construídos com o tempo, como capacidades, mercados e concorrentes.

Terra (2005, p.7) apresenta onde encontra-se o conhecimento gerido dentro da organização, em que as ações dos colaboradores com o uso do conhecimento auxiliam os empreendimentos a manter-se competitivos, inovadores e líderes:

Ao contrário do trabalhador cujo principal *output* de seu trabalho depende de seu esforço físico, ou trabalhador do conhecimento se alimenta de informação, conhecimento, experiências, contatos e modelos mentais para produzir essencialmente resultados intangíveis como decisões, relatórios, *designs* e inovações. O processo em si, neste caso, é invisível, se passa na cabeça dos indivíduos. Isto é verdade, tanto para um engenheiro que projeta uma máquina sofisticada, como para um operário qualificado que precisa monitorar e regular múltiplos sistemas e cujo trabalho diário se resume à tomada de decisões. Cada vez mais, as atividades geradoras de valor econômico dependem, em maior ou menor grau, de *inputs* de conhecimento.

A formação de conhecimento organizacional por meio da teoria da gestão do conhecimento pode ocorrer de várias formas. Young (2010) apresenta 26 métodos e ferramentas que auxiliam na identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e aplicação do conhecimento, divididas entre métodos e ferramentas tecnológicas e não tecnológicas.



O uso de ferramentas que auxiliam a implantação da gestão do conhecimento deve ser associado com fatores comuns ao dia a dia das organizações. As ações podem incluir a formação de uma equipe multidisciplinar, assim como parcerias com instituições de ensino, a criação de uma base de conhecimento, descentralização da tomada de decisão, medidas tomadas pela gerência para que gradativamente aumentem a autonomia dos colaboradores e que os mesmos, por meio de programas, possam aprender com seus próprios erros (FÁTIMA; NASTASI JUNIOR; LIMA JUNIOR, 2015).

3.1 CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL

No princípio da humanidade o homem conectou-se com o mundo, adaptando-o para sua sobrevivência. Neste sentido, o homem apenas não só fazia o que estava ao seu alcance, mas era criativo na busca de oportunidades a sua volta (GURGEL, 2006).

Desde que iniciaram as buscas para entender o conceito de criatividade, este passou por algumas evoluções. No início dos estudos criatividade era considerada um dom destinado para alguns, mas com o tempo passou ter um olhar mais lógico e científico. O que se sabe hoje é que a criatividade é influenciada por fatores individuais, cognitivos, psicossociais e ambientais (ALENCAR, 1986) e também é caracterizada como algo imaterial e que não pode ser mensurado (AMORIM; FREDERICO, 2008).

Muitas vezes a palavra criatividade é confundida com inovação, porém a primeira se refere a habilidade implícita no indivíduo utilizada para desenvolver a segunda, ou seja, a criatividade é a idealização e quando concretizada se torna inovação (ALENCAR, 1995). Para melhor entender como a criatividade ocorre, o autor Gurgel (2006) destacou quatro dimensões que estão expostas na figura 2 abaixo.

Figura 2 – Dimensões da criatividade



Fonte: Gurgel (2006, p. 26)

Na dimensão humana, um estudo realizado por Terra (2000) mostra que a capacidade criativa nos indivíduos apesar de poder ser aperfeiçoada ela é consequência de toda uma criação e raramente será alterada em sua natureza. O autor ainda destaca algumas das características possíveis em pessoas criativas, que são autoconfiança, tolerância para incertezas e ambiguidades, inconformismo, originalidade, inteligência acima da média, determinação para o êxito e humor.

Como processo de criatividade entende-se que ele acontece com base em três princípios mentais, o primeiro é a atenção que é o momento em que o problema ou a oportunidade são identificados, em seguida a fuga que envolve a mudança de paradigmas do meio ao qual está inserido e por último a movimentação que proporciona a aplicação das ideias, da imaginação (MORAES, 2009).

No entanto, para que o indivíduo consiga ser criativo e conseguir desenvolver esta habilidade, o ambiente precisa dar suporte, onde tanto o ambiente familiar, educacional, os fatores socioculturais e a saúde influenciam na sua capacidade de criação (OLIVEIRA, 2010).



Deste modo, apesar das características do indivíduo influenciarem no processo criativo, é preciso considerar o meio em que está inserido e aspectos culturais do mesmo (ALENCAR; FLEITH, 2003).

As organizações também precisam ser um ambiente influente, principalmente neste novo cenário, onde o conhecimento é fator principal para o sucesso e para isso é necessário envolver mais seus colaboradores no processo de criação da empresa, sendo capaz de transformar a organização em um lugar onde os erros são tolerados, os colaboradores sentem-se bem em seu local de trabalho e que tenha uma gestão de pessoas que estimule e valorize mais a sua equipe e tornam o lugar propício para a inspiração de novas ideias (SOARES; et al, 2010) . O que ocorre, porém, é que a mesma sociedade que necessita, para seu desenvolvimento, que os indivíduos sejam criativos, é a que também inibe este potencial, causando uma contradição (ROSAS, 1992).

Sistemas de gestão burocráticos e grande manipulação das massas, destruíram muitas vezes a habilidade de criação do homem e colocaram barreiras neste processo (GURGEL; 2006). Em virtude disto para favorecer o desenvolvimento da criatividade é preciso incentivar o indivíduo desde sua formação inicial a trabalhar de forma criativa, bem como, desenvolver ambientes que possibilitem este acontecimento (ALENCAR; FLEITH, 2003).

Na dimensão do produto a criatividade já se tornou inovação. Sendo assim, vale salientar que o que a diferencia a criatividade da inovação, é que a primeira ainda são apenas ideias, imaginações e a segunda já é o produto concreto, algo que já foi colocado em prática (AMORIM; FREDERICO, 2008).

Com isso, percebe-se que para o indivíduo tornar-se criativo, é preciso que as dimensões estejam interligadas. A inovação nas organizações também só ocorrerá caso a empresa contrate pessoas que apresentem características criativas, sejam estimuladas a desenvolver suas habilidades e suas ideias não sejam ignoradas.

3.2 EMPREENDEDORISMO

Diante da acirrada competitividade no mercado, é fundamental manter atitudes empreendedoras que visem melhorias através da criatividade, inovação e conhecimento, buscando com isso, o desenvolvimento pessoal e organizacional.

A gestão da inovação possibilita o desenvolvimento de diferentes técnicas, compreendendo a capacidade de criar e aprimorar métodos, isso devido ao conjunto de fatores que agregam conhecimento, como por exemplo, a experiência compartilhada e a criatividade desenvolvida, permitindo a evolução dos processos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Segundo Schumpeter (1985), o desenvolvimento no sentido de promover melhorias a organização, está aliado a algumas combinações, sendo elas, a introdução de um novo bem; o aprimoramento de um método produtivo; a conquista de novos fornecedores de matéria-prima; a abertura de um novo mercado e até mesmo, uma nova posição de monopólio. Estes fatores envolvem a capacidade de inovação, utilizando o conhecimento e a criatividade como estratégia da organização.

Muitas vezes, são nos momentos de crises que surgem as melhores oportunidades, por esse motivo, é essencial avaliar o possível problema por diversos ângulos, buscando extrair do mesmo as melhores alternativas e métodos (DOMINGOS, 2009).

Os métodos de gestão adotados pelas empresas são cada vez mais eficientes e ágeis, priorizando a execução das atividades com qualidade e em menos tempo produtivo. Em meio a tantas transformações, vale ressaltar que o colaborador é um dos grandes responsáveis pelo desempenho da organização, afinal, somente um profissional capacitado e qualificado pode produzir um serviço de qualidade (BUENO; LEITE; PILATTI, 2004).

Um dos maiores desafios enfrentado pelas organizações está relacionado à inovação e a sustentação de boas ideias, isso porque grande parte das empresas que alcançam destaque são,



justamente, as que investem com elevada intensidade em inovação. Enfatizando, o impacto que o investimento em criatividade e inovação proporcionam a organização (BONINI; SBRAGIA, 2011).

No entanto, é de grande valia ressaltar, que a inovação está associada a uma gama de conhecimentos, ou seja, não está vinculada a somente um determinado tipo de mercado ou tecnologia, e sim, a boa utilização dos recursos oferecidos pela gestão do conhecimento. Como por exemplo, a mudança em um processo que afeta toda a cadeia produtiva, exigindo mobilização de diversas áreas para manter a harmonia dos novos métodos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A gestão do conhecimento, quando bem aproveitada, proporciona benfeitorias nas organizações, sendo este um importante recurso estratégico, mantendo também, o alinhamento com a redução de custos através da maximização da eficiência nos processos. A busca constante pelo conhecimento proporciona, ainda, o aprimoramento de práticas empreendedoras (MARCANTE et al., 2015).

Para Dornelas (2012), os empreendedores são pessoas diferenciadas, isso porque não se limitam as atividades cotidianas, buscando a inovação na execução das tarefas para o alcance dos resultados esperados.

Segundo Franco e Hashimoto (2014), a partir do conceito de empreendedorismo relacionado à organização, surge também, a orientação empreendedora (OE), com foco no gerenciamento estratégico e tomadas de decisões.

Organizações orientadas ao empreendedorismo estimulam a iniciativa dos colaboradores em trazerem soluções e propostas de mudanças com foco no aprimoramento do trabalho (FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

Vale ressaltar, que a relação entre chefe e subordinados alinhados aos procedimentos utilizados para gerar satisfação as necessidades de independência, auto realização e aprovação, são fatores relevantes para estimular os colaboradores a adotarem o comportamento empreendedor (BUENO; LEITE; PILATTI, 2004).

Outro ponto a ser enfatizado, refere-se à importância dos líderes empreendedores incentivarem ideias inovadoras, principalmente em organizações que normalmente planejam, mas não executam seus projetos por insegurança. Contudo, é necessário valorizar ações e atitudes que geram benefícios não mensuráveis enquanto encaram a necessidade de justificar quantitativa e logicamente seus projetos (FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

3.3 ELEMENTOS DA INOVAÇÃO

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é um fórum composto por 30 países, que almejam de forma conjunta superar os desafios econômicos, sociais e ambientais decorrentes da globalização. Este grupo é o autor do Manual de OSLO, trabalho este que conceitua a inovação de forma semelhante a Schumpeter, em que (1997, p.55):

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

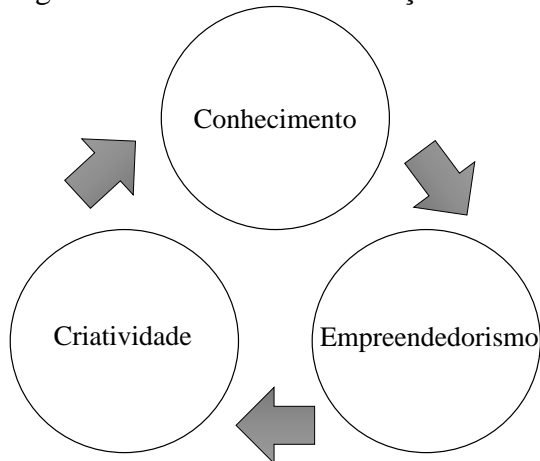
Na busca pela modificação que gera a inovação, Freitas Filho (2013) aborda a necessidade do uso de capacidades como a criatividade, o conhecimento e a abertura para mudanças que gerem novos produtos, serviços, tecnologias, processo produtivo e um novo mercado. No entanto a aplicação da inovação dentro de uma organização pode possibilitar variações de interpretações de acordo com a estratégia e interesses de cada empreendimento,



utilizando por formas distintas de mensuração como período de lançamento, faturamento, grau de mudança e novidade, fazendo assim com que cada organização estabeleça seus indicadores de inovação.

Ainda assim, Freitas Filho (2013) assume a existência de três elementos fundamentais na geração da inovação, partido do conhecimento, que auxilia no desenvolvimento de uma nova ideia, associada a criatividade caracterizada como o *stopim* da inovação e o empreendedorismo, perfil necessário para a manutenção da inovação. Assim os elementos são expostos na figura 3:

Figura 3 – Elementos da Inovação



Fonte: Freitas Filho (2013, p.12).

Frente a apresentação desse modelo pelo autor Freitas Filho (2013) em sua obra, percebe-se que não há a abordagem de teorias de autores relevantes na conceitualização de cada tema individual. Assim o presente estudo buscou a validação do modelo, pela visão individual dos termos, por autores caracterizados como grandes estudiosos dos temas.

A inovação organizacional não ocorre apenas no processamento de informações. Quando uma organização recebe a informação externa e a utiliza internamente, buscando a solução de problemas e a adaptação ao cenário de constantes transformações. A inovação ocorre na transformação dessa informação em conhecimento, em um processo interno a organização que se externaliza, solucionando conflitos e adaptando-se ao meio (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento, responsável pela apreensão, aplicação e compartilhamento do saber organizacional, refletindo no crescimento econômico, desenvolvimento, competitividade e a capacidade inovadora (OCED, 1997).

Terra (2005, p.8) resume os reflexos de uma organização baseada no conhecimento como: “[...] desenhando um ambiente favorável à criatividade, inovação, iniciativa, aprendizado constante e compartilhamento de informação e conhecimento. [...]”. Um ambiente com este contexto gera a identificação de talentos, onde os mesmos socializam ideias e experiências, gerando conhecimento. O acesso a informação e conhecimento, auxiliam na tomada de decisão, formando inovações significativas.

Da mesma forma que o ambiente é relevante para a gestão do conhecimento, o mesmo reflete na formação da criatividade. Gurgel (2006) associa ainda o ambiente a fatores individuais para a desenvolvimento da criatividade, essas características individuais é o mesmo conhecimento tácito expressos por Takeuchi e Nonaka (2008). Já Oliveira (2010) relata a importância da educação para a formação da criatividade, podendo ser associada ao processo da gestão de conhecimento, método esse que em muito se relaciona com a educação.



A criatividade é uma característica encontrada no empreendedorismo. O empreendedorismo é um estado em que o ser humano encontra oportunidades em meio ao cenário em que vive, o mesmo tem a capacidade de encontrar soluções, quando desafiado, assim a criatividade se evidencia na atuação empreendedora (BONINI; SBRAGIA, 2011; FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

A formação de novas combinações, ou seja, os empreendimentos, atuam como fatores fundamental para o desenvolvimento. Não há perfeição nos negócios, mas o empreendedor munido da sua visão do ambiente, condições sociais, conhecimento da atualidade, adquirindo novos conhecimentos e conhecimentos já existentes está preparado para a busca pela aproximação da perfeição (SCHUMPETER, 1985).

O empreendedorismo tem suas ações baseadas na criatividade e no conhecimento. A associação desses fatores auxilia no posicionamento competitivo, onde a inovação é uma das estratégias utilizadas para o desenvolvimento (DORNELAS, 2012; FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

O desenvolvimento econômico, para Schumpeter (1985), acontece na adaptação das mudanças. As mudanças por sua vez, ocorrem sob pressão, onde a inserção da inovação não acontece mediante a necessidade, mas sim cria-se o desejo de consumir. A utilização da inovação, por meio de novas combinações de métodos, materiais e forças, forma o fenômeno desenvolvimento

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atual era do conhecimento, onde a informação é transmitida de forma acelerada, as organizações necessitam criar estratégias para alcançarem vantagem competitiva. É visto, que a inovação é uma das chaves do sucesso neste cenário, deste modo este estudo teve o intuito de expor como os fatores de conhecimento, criatividade e empreendedorismo estão interligados com os elementos da inovação, proporcionando o desenvolvimento organizacional.

Este estudo seguiu então um procedimento metodológico pré-estabelecido. Desta forma a pesquisa caracterizou-se quanto a disciplinaridade como interdisciplinar, onde foi implementado assuntos referentes gestão do conhecimento nas organizações, criatividade, empreendedorismo e inovação. O estudo de cunho teórico utilizou por abordagem de pesquisa a pesquisa qualitativa. O objetivo de pesquisa foi descritivo, a estratégia de pesquisa bibliográfica e a técnica de pesquisa documental.

É fato que a inovação gera desenvolvimento para as organizações. Este processo, porém, precisa de alguns fatores para acontecer. Foi realizado uma análise com base no Manual de Oslo e Freitas Filho (2013) onde identificou-se que a inovação é primordial para o crescimento das organizações e ainda foram encontrados elementos essenciais para o processo de inovação.

O primeiro elemento discutido foi a gestão do conhecimento, que trabalha com a transformação das informações em conhecimento, se externaliza a fim de solucionar conflitos e adaptar-se a realidade. Após foi abordado o fator criatividade, onde fica claro que as organizações precisam dispor de um ambiente que favoreça a discussão e aplicação de novas ideias. Por último foi abordado o empreendedorismo que é uma característica do indivíduo que consegue perceber as oportunidades e proporciona inovação.

O modelo proposto por Freitas Filho (2013), foi testado ainda com relação a conceitualização dos temas por autores relevantes de cada teoria individualmente, por meio de uma visão cartesiana do cenário. Com este levantamento percebeu-se que a natureza do tema já apresentava uma ligação entre as teorias, refletindo no todo como assuntos relacionados e complementares, resultando no desenvolvimento econômico.



Por fim, sugere-se a realização de uma aplicação prática que apresente os elementos da análise do presente estudo em organizações afim de validar a análise teórica deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Criatividade e ensino. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília , v. 6, n. 1, p. 13-16, 1986. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931986000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 Nov. 2015.

_____. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Rev. adm. empres.*, São Paulo , v. 35, n. 6, p. 6-11, Dec. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000600002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 Nov. 2015.

ALENCAR, E. M. L. S. de; FLEITH, D. S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília , v. 19, n. 1, p. 1-8, Apr. 2003 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000100002&lng=en&nrm=iso>. acesso em: 16 Nov. 2015.

BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. **O Modelo de Design Thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico.** *Revista de Gestão e Projetos*, v. 2, n. 1, p. 3-25, 2011

BUENO, A. M.; LEITE, M. L.G; PILATTI, L. A. **Empreendedorismo e comportamento empreendedor:** como transformar gestores em profissionais empreendedores. XXIV Encontro nacional de Engenharia da produção. Florianópolis, SC, Brasil, v. 3, 2004.

CHOO, Chun Wei. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. **Library Management**, v. 21, n. 8, 0. 39-408, 2000.

DOMINGOS, C. **Oportunidades Disfarçadas.** Rio de Janeiro: Sextante, 2009. 303 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. 2. ed. rev. atual Rio de Janeiro: Campus, 2005. 293 p.

FÁTIMA, A. C. de; NASTASI JUNIOR, E.; LIMA JUNIOR, F. R. Uma ferramenta para avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento organizacional. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 6, n. 2, p. 873 – 890, abril 2015. Disponível em: <<http://gestaoesaude.bce.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/1265/pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

FRANCO, M. M. S.; HASHIMOTO, M. **Liderança Empreendedora e Práticas de Gestão de Pessoas:** Um Estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-ISSN 2316-2058, v. 3, n. 3, 2015.

GURGEL, M. F. **Criatividade & inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação.** 2006. 193 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de



Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Coppe, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://inei.org.br/inovateca/dissertacoes/Criatividade%20e%20Inovacao%20-%20Marcus%20Gurgel%20-%20COPPE%202006.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

GIL, A. C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2009.

MARCANTE, C. et al. **A Gestão do Conhecimento como Recurso Estratégico: Para Adoção de Práticas Empreendedoras**. In: Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha. 2015. p. 421-440.

MORAES, P. R. de. **Criatividade e inovação: O segredo da Administração**. 2009. 116 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Centro Universitário Monte Serrat - Unimonte, Santos, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/criatividade-e-inovacao-o-segredo-da-administracao/2534/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

NONAKA, I. A empresa do conhecimento. In.: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 357 p.

OLIVEIRA, Z. M. F. de. Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estud. psicol. (Campinas)*, Campinas, v. 27, n. 1, p. 83-92, Mar. 2010. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2010000100010&lng=en&nrm=iso>. access on 16 Nov. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2010000100010>.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Copyright OECD, 1997. Disponível em <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2014.

ROSAS, A. Estimulação e desenvolvimento da criatividade. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 12, n. 1, p. 28-33, 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931992000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 Nov. 2015.

SANCHES, M.C; FREDERICO, A.R. Criatividade, Inovação e Controle nas Organizações. In: Encontro da ANPAD, 32. 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-C1399.pdf>>. Acesso em: 12 nov.2015.

SOARES, A. R. A. D. ; SOARES, L. C. ; MAIA, S. A. E. ; ALVES, T. L. S. ; SANTOS, M. L. C. . A influência do ambiente de trabalho na criatividade e no processo de inovação. In: Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte e Nordeste de Educação Tecnológica - CONNEPI, 5, 2010, Maceió. **Anais...** Maceió: Instituto Federal de Alagoas, 2010. p.7.



SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico - 2.ed - São Paulo: Nova Cultural, 1985

TERRA, J. C. C. Reflexões sobre a evolução da Gestão do Conhecimento no Brasil. **Produto & Produção**, v. 8, n.2, p. 0509, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/3203/1764>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

_____. Gestão da criatividade. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 35, n. 3 , p. 38-47, 2000. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=51>, Acesso em: 12 nov. 2015.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3ª edição. Artmed Editora, 2008.

YOUNG, R. Knowledge Management Tools and Techniques Manual. **APO – ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION**. 2010. Disponível em: < http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.pdf > Acessado em: 31 out. 2014.