

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE
E INOVAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO
COMPARATIVO DE CASOS NO
SETOR CERÂMICO DE S.C.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

MARIANA MOTTA BEZ

Florianópolis, setembro de 1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE
E INOVAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO
COMPARATIVO DE CASOS NO
SETOR CERÂMICO DE S.C.**

MARIANA MOTTA BEZ

PROF^a. ORIENTADORA VALESKA NAHAS GUIMARÃES, Dra.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Florianópolis, setembro de 1998

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota _____ à aluna Mariana Motta Bez na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5401.

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dra^a. Valeska Nahas Guimarães

Presidente

Prof^º. Dante Girardi

Membro

Prof^ª. Liane Carly Hermes Zanella

Membro

**"QUALQUER HOMEM PODE ALCANÇAR
O ÊXITO SE DIRIGIR OS SEUS
PENSAMENTOS EM UMA DIREÇÃO E
INSISTIR NELES ATÉ QUE FAÇA ALGUMA
COISA"**

THOMAS EDSON

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram em minha formação no transcorrer dos quatro anos e meio de curso de graduação em administração e também na elaboração deste trabalho. Em especial, não poderia deixar de expressar publicamente minha gratidão:

- À Professora Doutora Valeska Nahas Guimarães pela paciência e pelo profissionalismo na orientação deste estudo.
- À Professora Liane Carly Hermes Zanella pelas valiosas contribuições durante o estágio extra curricular realizado sob sua orientação
- A meus pais que me propiciaram toda uma formação escolar que deu suporte para frequentar uma universidade, além do carinho e atenção dedicados durante estes quatro anos e meio.
- Ao Célio Philippi Salles, amigo e companheiro de todas as horas que deu apoio e auxílio em todo o período da graduação, contribuindo para minha formação profissional.
- Às empresas, que permitiram a realização da pesquisa e a todos os gerentes e trabalhadores entrevistados, pela paciência em atender aos questionamentos.
- Aos gerentes da instituição em que trabalho por acreditarem na minha pesquisa.

SINOPSE

O presente trabalho tem como tema central o desenvolvimento da criatividade e da inovação no trabalho sob a ótica de diretores, gerentes, chefes e da parte operacional.

Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, de cunho qualitativo, realizada sob avaliação crítica organizacional.

As categorias de pesquisa consideradas como objetivos específicos deste trabalho são cinco: caracterizar duas organizações do setor cerâmico catarinense, verificar a importância atribuída a criatividade e inovação, identificar e analisar os principais fatores motivacionais e inibidores ao desenvolvimento criativo como à inovação e avaliar a concretização do processo criativo em inovações.

Aborda-se, na primeira etapa, a importância atribuída à criatividade e à inovação, seus conceitos e abordagens, os fatores motivacionais e inibidores e os canais para seu desenvolvimento.

Na segunda etapa, encontram-se delineados a metodologia, exploratório-descritiva, conhecida como “estudo de casos”, a ser aplicada em duas empresas cerâmicas catarinenses. E traça-se perfil do setor cerâmico.

A fase posterior refere-se à análise dos casos e apresentação dos resultados.

Fechando o trabalho, encontram-se as conclusões, baseadas nas análises e na teoria.

SUMÁRIO

SINOPSE	7
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema problema	9
1.2 Justificativa do trabalho	10
2 OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo geral	14
2.2 Objetivos específicos	14
2.3. Avaliação dos objetivos	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1 Conceito de criatividade	16
3.2 Importância da criatividade	18
3.3 Principais abordagens sobre criatividade	20
3.3.1 Modelo de Pensamento Criativo de Wallas	20
3.3.2 Modelo de Solução Criativa de Problemas de Basadur et Al.	21
3.3.3 Modelo Psicossocial de Criatividade de Amabile	22
3.3.4 Modelo de Rogers para o processo de Inovação-Decisão	23
3.3.5 Análise crítica dos modelos	23
3.4 Técnicas para o desenvolvimento da criatividade	25
3.4.1 Brainstorming	25
3.4.2 Técnica Delphi	30
3.4.3 O Pensamento lateral	31
3.4.4 Avaliação das Técnicas	43
3.5 Fatores motivacionais e inibidores do desenvolvimento criativo	45
3.5.1 Fatores motivacionais	45
3.5.2 Fatores inibidores	50
3.6 O que é inovação	54
3.7 Principais abordagens sobre inovação	55
3.7.1 Abordagem Schumpeteriana	55
3.7.2 Abordagem Marxista	57
3.7.3 Abordagem de Labini	57
3.8 Ciclos de inovação	58
3.9 Criatividade, inovação e competitividade empresarial	60
4 METODOLOGIA DO TRABALHO	62
5. PERFIL DO SETOR CERÂMICO	66
5.1 O Setor Cerâmico em Santa Catarina	69

5.2 Processo Produtivo	70
6. ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS	72
6.1 Caso Alfa	73
6.1.1 Caracterização e perfil da empresa	73
6.1.2 Perfil de entrevistados	74
6.1.3 Importância atribuída à criatividade	76
6.1.4 Canais para o desenvolvimento de criatividade e inovação	78
6.1.5 Barreiras ao desenvolvimento criativo e inovação	79
6.1.6 Fatores motivacionais para o desenvolvimento criativo e inovador	81
6.1.7 Concretização do processo criativo em inovação	85
6.1.8 Considerações Finais	88
6.2 Caso Beta	90
6.2.1 Caracterização e perfil da empresa	90
6.2.2 Perfil dos entrevistados	91
6.2.3 Importância atribuída à criatividade	93
6.2.4 Canais para o desenvolvimento de criatividade e inovações	95
6.2.5 Barreiras ao desenvolvimento criativo e a inovação	98
6.2.6 Fatores motivacionais para o desenvolvimento criativo e inovação	100
6.2.7 Concretização do processo criativo em inovação	103
6.2.8 Considerações Finais	105
7 CONCLUSÃO	107
8 BIBLIOGRAFIA	111
9 ANEXOS	114

1 INTRODUÇÃO

O tema “criatividade e inovação no trabalho”, vem assumindo importância crescente nas organizações, uma vez que, por intermédio do desenvolvimento destes processos, pode-se obter resultados mais eficazes e efetivos, além de proporcionar às pessoas que nelas atuam, a possibilidade de expressar seu potencial criador e de se auto realizar como seres humanos.

Há muito tempo, o perfil que se tinha da pessoa criativa era diretamente relacionado à loucura, desorganização, indisciplina e extravagância. Entretanto, estudos e pesquisas têm demonstrado que isto não é uma verdade absoluta, pois criatividade e pontualidade, organização e responsabilidade são associáveis. DE MASI (1990) descreve o comportamento de grandes criativos sobre o qual desenvolveu pesquisas como: “*peessoas muito sérias, pontuais e organizadas*”. Confirmando que o criativo não precisa ter um perfil tão diferente, é possível ser “normal” e criativo.

Neste momento, é preciso responder a um antigo questionamento: a criatividade é um dom nato, presente somente em alguns escolhidos que não pode ser aprendida nem desenvolvida? Certamente que não! Todo ser humano é potencialmente criativo e pode transformar suas idéias em inovações de sucesso e desenvolver seu potencial. NEVES (1998), em pesquisa realizada com crianças de diferentes faixas etárias, conclui que quanto mais avançado o processo de socialização entre crianças, mais padronizadas e menos criativas são suas atitudes. Entre as crianças de três a cinco anos, 98% possuíam grau de genialidade e na faixa de oito a dez anos o percentual de gênios criativos reduzia-se a 32%. Com adolescentes, de 13 a 15 anos, somente 10% apresentavam este potencial. Por último, em adultos com 25 anos praticamente todo o potencial criador havia sido inibido, pois apenas 2% ainda preservavam seu potencial criador.

No mesmo sentido, torna-se oportuno destacar princípio defendido por Abraham Maslow na década de 60, citado por PREDEBON (1997: 34) e assim

enunciado: “ *O homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo; o homem criativo é o homem comum do qual nada se tirou*”.

Assim sendo, verifica-se hoje que muitas pessoas vêm atrofiando seu potencial criador devido a fatores diversos, alheios a sua própria vontade, os quais serão descritos em capítulos posteriores.

Dentro desse contexto, pessoas criativas são desejadas e procuradas por organizações em todo mundo, que já se deram conta do valor que esta característica tem para o sucesso da empresa em um ambiente mutável e imprevisível como o do atual cenário político econômico e financeiro. Mais do que nunca, ser e agir de forma criativa tornam-se essenciais, pois as empresas têm necessidade de constante renovação e inovação de produtos, processos, crenças, métodos e sobretudo de sua missão e direcionamento para o mercado. É imprescindível que a empresa se reinvente a cada dia.

Esse trabalho busca oferecer um caminho para que as organizações, profissionais e entidades de pesquisa encontrem no recurso disponível da criatividade, uma saída para concorrer em um mercado globalizado e cada vez mais exigente, adaptando-se às mudanças freqüentes e rápidas as quais se está exposto.

1.1 Tema problema

Desenvolvimento do processo de criatividade e inovação e suas variantes, em organizações do setor cerâmico catarinense.

1.2 Justificativa do trabalho

Vive-se na era pós-industrial, na qual o centro da riqueza da sociedade não é nem a terra e a agricultura, nem a produção de bens materiais. O centro das atenções começa a se voltar para bens não materiais, inerentes ao ser humano, como a informação, o conhecimento, a criatividade e o potencial inovador. O atual cenário econômico mundial, no qual as organizações se deparam tanto com a ausência de fronteiras comerciais, quanto com a maior velocidade da informação e dos avanços tecnológicos e científicos, determina que as únicas certezas que se tenha sobre o futuro sejam as mudanças contínuas e a imprevisibilidade.

Para sobreviver em um ambiente mutável como esse, torna-se necessário que as organizações tomem consciência de que suas ferramentas básicas são flexibilidade estrutural, capacidade de adaptação rápida, competência profissional, excelência de produto e tecnologia. Tudo isso vislumbrando a conquista de um diferencial competitivo que garanta seu sucesso.

A criatividade auxilia na conquista deste diferencial competitivo. Ela significa, de forma simplista, um processo pelo qual se concebe algo novo, único e original. A seu respeito ainda são feitas muitas confusões decorrentes de percepções errôneas que a colocam como um talento natural e que, dessa forma, não pode ser ensinada ou desenvolvida; ou ainda, como sendo um processo estritamente individual e jamais grupal. Hoje mais do que nunca, essas percepções precisam ser questionadas, para que os profissionais se desenvolvam e se realizem enquanto seres humanos potencialmente criativos e possam ampliar sua contribuição para o desenvolvimento das organizações em que atuam.

Por sua vez, ROMAN em *Gestión Tecnológica en la Empresa* (1990: 166), com base em seus estudos sobre o tema, afirma que todo indivíduo tem potencia criativa muito pouco utilizada pelas empresas, por falta de mecanismos e "estímulos" adequados ao desenvolvimento deste potencial. Pode-se afirmar que esta era a regra nas empresas à época do estudo, mas a visão dos administradores vem se alterando,

essa mudança é motivada tanto pelo mercado cada vez mais competitivo quanto pelos funcionários nas organizações que exigem espaço para se desenvolver. Além disso, deve-se frisar que o presente trabalho não apóia o uso de estímulos à criatividade, mas o uso de fatores motivacionais que permitam , a cada um, se auto descobrir e desenvolver em benefício próprio e da organização, sendo agentes e construtores de sua própria realidade.

A relação básica a se estabelecer entre criatividade e inovação, configura-se no fato de ser a primeira o ingrediente básico para a geração da segunda, sendo o seu componente ideacional. A inovação está ligada a idéia criativa concretizada e aplicada com sucesso no âmbito a que se refere. De acordo com VASCONCELLOS (1990: 167), *"enquanto a criatividade é a capacidade de desenvolver algo original con determinado grau de viabilidade, a inovação é a transformação de uma idéia em um novo produto ou serviço"*. Assim sendo, as pessoas e as organizações que têm esse poder, podem criar seu próprio futuro, na dianteira de seus concorrentes e garantir seu espaço no mercado. Inovar passou a ser essencial à vida. Tornar cada ser humano uma fonte contínua e natural de idéias e sucessos é o desafio que as organizações buscam vencer.

Tem-se observado que boa parte das organizações brasileiras não se aperceberam do valioso trunfo de que dispõe para enfrentar os efeitos da globalização: o ser humano. O povo brasileiro é considerado muito criativo, resultado, talvez, da miscigenação de raças, de diversidade de culturas e contextos em que vivem. Nesse país tão eclético, cabe-nos desenvolver este potencial de forma que possa ser aplicado. De acordo com estudo citado por BOTELHO (1994:103), na visão de executivos das mais diversas organizações, o potencial criativo encontra destaque entre as dez características mais marcantes do brasileiro típico, a saber:

1ª	ESPERANÇOSO.....	82,9%
2ª	ALEGRE.....	79,7%
3ª	ACOMODADO.....	77,5%
4ª	ADAPTÁVEL.....	77,2%
5ª	SENTIMENTAL.....	72,9%
6ª	COMUNICATIVO	68,8%
7ª	DEPENDENTE.....	65,3%
8ª	HUMILDE	62,3%
9ª	CRIATIVO.....	62,0%
10ª	INSEGURO.....	60,6%

Com base nesta pesquisa verifica-se que o brasileiro é realmente tido como um povo criativo e que esta característica pode ser uma ferramenta importantíssima para manter a competitividade empresarial ao nível de mercado globalizado.

Diante de tudo isso, é fato que se torna crucial pensar e agir de forma criativa e inovadora. Alvin Tofler em seu livro “A 4ª Onda”, de 1993 elege o conhecimento como uma ferramenta indispensável. E como destaca DE BONO “...sempre que o pensamento é necessário, existe a necessidade de informações, análise e criatividade”(1994:21). E é nesse sentido que podemos destacar a importância da criatividade para as organizações, pois, a partir dela, desenvolve-se o diferencial competitivo, seja através da solução rápida de problemas organizacionais, pela antecipação das necessidades e tendências de mercado, seja pelo desenvolvimento de inovações técnicas, tanto em processo quanto em produto, ou mesmo pela habilidade de retirar das crises e oportunidades de sucesso. Além de tudo isto, o desenvolvimento da criatividade favorece o surgimento de um ambiente de trabalho mais saudável, proporcionando uma melhor qualidade de vida aos seres humanos.

Para enfatizar, BOTELHO (1994), elenca oito benefícios obtidos em um ambiente no qual a inteligência e a criatividade humana sejam valorizados: liberdade, integração, valorização das pessoas, responsabilidade, auto-realização, maior

facilidade para produzir, melhor atendimento ao cliente e retorno mais rápido do investimento.

Este estudo torna-se importante na medida em que se relaciona com a nova realidade em que as organizações e os profissionais estão inseridos. Poderá contribuir para que sejam encontradas alternativas para problemas existentes e para a geração de novas oportunidades. Trata de um assunto atual, sobre o qual existem poucas publicações, em especial relacionando teoria e prática e avaliando os resultados de sua aplicação. Dessa forma ele pretende suprir essa lacuna e despertar o interesse de empresários e pesquisadores na geração de novos trabalhos sobre o tema. As etapas do desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho serão abordadas com o intuito de verificar como isto é feito e quais os resultados obtidos em termos de inovação. Como produto, pretende-se ter um panorama de como o processo de desenvolvimento da criatividade e inovação é realizado na prática, quais seus benefícios e quais as sugestões a serem dadas às organizações que queiram aprender com a experiência de outras para se tornarem cada vez mais competitivas, eficazes e humanas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Pesquisar e analisar o processo de criatividade e inovação em duas organizações do setor cerâmico no estado de Santa Catarina, visando identificar os elementos que favoreçam ou dificultem esse processo e as técnicas implantadas para seu desenvolvimento.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar duas organizações do setor cerâmico catarinense;
- Analisar políticas e procedimentos adotados pelas empresas no que tange à criatividade e inovação;
- Verificar a importância conferida pela administração e pelos subordinados aos processos de criatividade e inovação;
- Identificar e analisar os principais fatores motivacionais e inibidores tanto ao desenvolvimento criativo como à inovação;
- Avaliar se o processo criativo se concretiza em inovações;

2.3. Avaliação dos objetivos

Diversos foram os obstáculos com os quais me deparei no decorrer da elaboração deste trabalho. Em primeiro lugar, a dificuldade em encontrar material bibliográfico, dirigido à administração de empresas, sobre o tema proposto. Em segundo, a localização das organizações envolvidas. Todavia todo o tempo despendido nas tarefas de superação das dificuldades torna-se justificado no momento em que as organizações envolvidas, quer na pessoa de seus gestores quer na de seus funcionários de chão de fábrica, surpreenderam-me pelo interesse e pela atenção dispensada ao presente trabalho, o que foi de grande valia para que o mesmo se concretiza-se.

Não obstante as dificuldades encontradas, os objetivos, gerais e específicos da pesquisa foram alcançados.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Conceito de criatividade

Os primeiros estudos sobre criatividade e seu desenvolvimento voltado para a administração de que se tem registro, ocorreram nos EUA, por volta de 1950.

Hoje, a criatividade vem sendo enfatizada pelas novas teorias da administração, como fator diferencial das empresas e dos administradores modernos.

Nos dicionários a palavra criatividade é definida como “dar origem a”, “produzir”, “inventar”, o que é muito amplo e genérico para o estudo em questão.

Segundo HESKETH (1983:15) criatividade pode ser definida como o *“processo de interação de determinados fatores próprios da inteligência humana, utilizados para trazer algo novo à existência”*. Para ele, a chave da criatividade é a inovação, sendo o novo entendido como algo original, que jamais fora idealizado anteriormente.

Já DUALIBI (1976) acrescenta que a criatividade é uma técnica de resolver problemas que pode ser utilizada nos mais diversos campos da ciência, como na medicina, sociologia, educação, administração e no jornalismo.

VASCONCELLOS, em *Gestión Tecnológica en la Empresa* (1990: 166) define criatividade como *“un proceso intuitivo que llega a la solución de un problema sin pasar por un procedimiento estructurado, y utiliza todo un conjunto de conocimientos que el individuo posee, muchas veces de modo subconsciente”*¹

ALENCAR (1997:15), define criatividade como: *“todo processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil,*

¹ Processo intuitivo que chega a solução de um problema sem passar por um procedimento estruturado, utilizando todo um conjunto de conhecimentos que o indivíduo possui, muitas vezes de modo inconsciente.

satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo”

Por fim, STONER citado por RUMBO (1995:34) considera criatividade como *“la geracion de una nueva idea, mientras que innovación es la traducion de esa idea en un nuevo producto, servicio o modo de producion”*.²

Verifica-se que existe na literatura disponível uma gama considerável de conceitos e definições de criatividade. Essa variedade pode ser justificada, como já foi exposto, pelo grande número de enfoques e campos de atividade nos quais o tema pode ser desenvolvido. É fato que, dentre os vários conceitos explicitados há pelo menos dois fatores comuns: a concordância sobre a natureza da criatividade como um processo passível de desenvolvimento por qualquer ser humano e de ter como base fundamental o novo, inovador.

Para fins deste estudo a criatividade deve ser entendida como, muito mais que uma técnica, um processo de geração de idéias novas e apropriadas por indivíduos ou grupos, que pode ser ensinado e desenvolvido com o intuito de estabelecer produtos, serviços e ou processos jamais idealizados por outrem.

Este estudo concentrar-se-á sobre a criatividade no âmbito da ciência da administração, mais especificamente no contexto das organizações atuais. É importante ressaltar que não se trata de um tema inédito, dada a existência de estudos anteriores à década de oitenta, mas que permaneceu estagnado por muito tempo, só sendo retomado como tema de importância fundamental na atual década. A abordagem que será dada pretende destacar o valor da criatividade e da inovação para a vida das organizações e dos seres humanos, dentro do contexto atual.

² A geração de uma nova idéia, enquanto que inovação é a tradução dessa idéia em um novo produto, serviço ou modo de produção.

3.2 Importância da criatividade

Dentro do contexto atual, com os avanços tecnológicos e da informática e o mercado globalizado, passou-se a enfatizar elementos até então esquecidos no mundo capitalista: processos em contrapartida a resultados, a valorização do ser humano e a satisfação e encantamento do cliente.

Isso ocorreu, mais pela pressão exercida pelo próprio mercado do que pela consciência das empresas sobre a insustentabilidade e deficiências das políticas em relação aos seus clientes e funcionários. O período compreendido pelo final da década de oitenta e começo da década de noventa, foi extremamente conturbado, presenciando-se a falência e desestruturação de diversas organizações tidas como sólidas e a ascensão de empresas pequenas de países pertencentes aos chamados “Tigres Asiáticos” e à China. Na busca da sobrevivência e da manutenção de mercados, as organizações passaram a assimilar novas formas organizacionais e técnicas de gestão, enunciadas por “gurus” da administração com a crença da salvação. Com tudo isso, os recursos estratégicos, mais uma vez, se alteraram. O que na primeira revolução industrial era caracterizado pela posse de matérias primas e, após a segunda guerra mundial pelo acúmulo de capital é, hoje, representado pelo domínio do saber, do conhecimento e da informação. No entanto, verifica-se que, por si só, o saber não é suficiente. É preciso utilizar esses conhecimentos, aliados a outros elementos individuais, de forma que revertam em benefício do ser humano e da organização. Um dos principais elementos citados hoje, é a criatividade. CARR (1997: 6) afirma que: *“a geração e o uso do saber serão a chave da sobrevivência em um número cada vez maior de empresas, mas a chave do êxito será a geração e o uso do saber criativo”*.

Dentro deste contexto, a criatividade é importante pois, a partir dela, pode-se buscar aperfeiçoamento contínuo de alguma coisa, enunciado por DE BONO como melhoramento, a solução de problemas, maior motivação e, por fim, a criação e projeção de oportunidades. Melhoramento pode ser visto como um conceito que

evoca o aperfeiçoamento de algo já tido como bom. Sendo que não se restringe apenas a eliminação de falhas e defeitos como estamos acostumados a ver dentro das empresas, mas abrange a melhoria de aspectos bem pensados no produto ou processo em questão, tendo sempre em mente a idéia de que “tudo pode sempre ser feito melhor, então deve-se fazê-lo”. Os processos criativos são tidos também como motivadores uma vez que a criatividade faz com que as pessoas envolvidas na consecução de um trabalho se interessem cada vez mais por ele, mantendo uma idéia clara da importância atribuída às sugestões e a sua possibilidade de implantação. A criação e projeção de oportunidades requer espírito empreendedor da pessoa e, “ser empreendedor” inspira ter pensamento criativo, para então, identificar novos desafios ou problemas, assumir riscos e produzir/descobrir idéias para solucioná-los. Na prática, isso diz respeito ao planejamento de estratégias, pois são previstas conseqüências de ações e geradas alternativas.

Segundo DE BONO(1994:72): *“No futuro, ao invés de lutar para estar certo a um alto custo, será mais adequado ser mais flexível e plural a um custo menor. Se você não pode prever o futuro com precisão, então precisa ter flexibilidade para lidar com vários futuros possíveis”*. Reside aqui uma das grandes potencialidades da criatividade para as organizações e profissionais do futuro. As organizações que conseguirem canalizar a energia criativa de seus membros, de forma individual ou em conjunto, serão, por conseguinte, mais competitivas em seus mercados e propiciarão clima mais motivador a seus funcionários.

Isso pode ser evidenciado pelo programa da 24^o edição do CONARH- Congresso Nacional de Recursos Humanos, onde os palestrantes enfocaram a genialidade, criatividade e inovação dentro de seus temas. Leiff Edvinsson- Diretor Corporativo de Capital Intelectual da Skandia AFS-Suécia, escreve que as organizações *“devem ter um capital intelectual ‘saudável’, para garantir sua sobrevivência e capacidade de, atualização.”*(O Estado de São Paulo. São Paulo: Ce3. 03/09/98). Edvinsson conceitua o chamado “capital intelectual” como o conjunto do capital humano e estrutural da organização. O primeiro refere-se ao *“conhecimento, experiência, poder de inovação e a habilidades dos empregados de uma companhia*

para realizar as tarefas do dia-a-dia". Já o capital estrutural diz respeito ao conjunto de recursos disponibilizados pela empresa, "*equipamentos, softwares, bancos de dados, patentes, marcas registradas*" e todo o suporte organizacional que dá apoio à produtividade dos funcionários.

3.3 Principais abordagens sobre criatividade

O presente item objetiva descrever quatro modelos que tratam do tema "criatividade", dentre um conjunto de diversas outras propostas teóricas existentes. Estes modelos podem ser tomados como abordagens criativas, uma vez que a resolução de problemas e o desenvolvimento criativo dispõem de paradigma bem delineado a seu respeito.

3.3.1 Modelo de Pensamento Criativo de Wallas

Wallas sugere, em seu livro *A Arte de Pensar (The Art of Thought, 1926)*, um modelo de pensamento criativo que vem influenciando pesquisas sobre o tema até os dias de hoje. Segundo ele, no pensamento criativo pode-se identificar quatro estágios distintos. O da preparação, onde o indivíduo assimila o problema e esclarece seu objetivo; a incubação, onde suspende-se totalmente o trabalho consciente sobre o problema; a iluminação, que também pode ser tida como o "Eureca!", momento no qual a essência da solução do problema inesperadamente se revela ao conhecimento; e a verificação, onde o uso lógico e racional dos processos de pensamento leva ao discernimento e à opção pela solução mais correta e apropriada.

Existe uma pequena discordância por parte de alguns autores, por entenderem que o modelo proposto toma como regra a existência destas etapas de forma muito rígida (Vernon, 1970 apud King 1990). Diversos outros profissionais fazem críticas quanto ao estágio de incubação, por ser um processo estritamente

inconsciente, no entanto aparentam ter negligenciado o fato de que o modelo de Wallas não insiste que a incubação ocorrerá sempre de forma inconsciente, Wallas, ao contrário, deixa clara a possibilidade de se ter uma incubação consciente ou não.

De acordo com King o modelo em questão não exerce grande influência diretamente sobre a inovação, sendo puramente cognitivo e, residindo a sua importância na influência que tem tido sobre outros modelos de criatividade e o campo da inovação. Até os dias atuais atribui-se essa consideração ao fato de o modelo apresentar-se como verossímil para muitas experiências sobre criatividade.

3.3.2 Modelo de Solução Criativa de Problemas de Basadur et Al.

Este modelo pode ser considerado distinto do proposto por Wallas, porque os autores concordam que o treinamento da criatividade nas organizações é aplicável no ambiente de trabalho, fato não defendido por Wallas. São distinguidos três estágios: descoberta do problema, solução e implementação da solução. Em cada estágio ocorrem dois processos: idealização e avaliação; entendendo-se por idealização a fase na qual ocorre a produção de idéias sem censuras, ao passo que a avaliação é a aplicação de julgamento para a escolha da melhor idéia sugerida.

Esse modelo é mais sofisticado do que o de Wallas na distinção dos estágios da solução criativa de problemas (descoberta do problema, solução e implementação da solução) e dos dois processos envolvidos (idealização e avaliação).

Os autores utilizam este método para inferir hipóteses sobre treinamento da criatividade que eles testaram em experimentos de campo. Pode-se trabalhar com grupos, gerando uma sinergia positiva para a solução de um problema.

Parte do suporte utilizado pelos autores para criar esse modelo sugere a necessidade de maior validação e aprofundamento.

3.3.3 Modelo Psicossocial de Criatividade de Amabile

Amabile (1983) apresenta cinco estágios para o processo criativo. O modelo desse processo tem mais semelhanças com o de Wallas (1926) do que com o de Basadur et al. (1982), embora seus fundamentos sejam sociais ao invés de psicológicos cognitivos, não contendo o equivalente ao estágio de incubação. Os cinco estágios são:

- Apresentação da tarefa: é onde o trabalho a ser empreendido é apresentado para o indivíduo, tanto proveniente de ativação externa como instigação própria. O indivíduo é mais esforçado em solucionar de forma criativa o problema se tiver motivação própria.
- Preparação: neste estágio, segundo Amabile, procura-se reunir a maior quantidade de informações relacionadas ao problema.
- Geração de idéias: aqui o indivíduo produz possíveis respostas na busca de soluções ou idéias apropriadas para encaminhar a tarefa. A habilidade individual de pensar criativamente definirá a quantidade e a qualidade das idéias geradas.
- Teste de idéias: levanta-se as repercussões e a pertinência de cada idéia gerada.
- Avaliação dos resultados: a avaliação valoriza o potencial da solução proposta. Sendo aprovada (sucesso) ou rejeitada (fracasso), o processo criativo termina. Se, por acaso, a solução escolhida não for completamente apropriada, mas constituir em um progresso significativo para com a solução, reinicia-se o processo.

Deve-se notar que, em trabalho realizado no ano de 1986, a autora obteve melhores resultados ao aplicar este modelo a pequenos grupos do que de forma individual.

Sendo assim, o modelo de Amabile pressupõe que fatos sociais exercem influência sobre os processos descritos. Por exemplo, recompensas de acordo com o desempenho de suas habilidades tornarão as pessoas motivadas e, conseqüentemente, aumentarão a probabilidade de se obter respostas criativas no trabalho e a quantidade e qualidade das idéias geradas.

3.3.4 Modelo de Rogers para o processo de Inovação-Decisão

Rogers (1983) propõe uma abordagem que extrapola o processo simplesmente criativo, tratando também de sua aprovação e implementação prática. Assim, ele reforça a importância de aspectos e habilidades interpessoais, além das habilidades comportamentais. Seu modelo coloca cinco estágios: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação.

Sendo assim, ele pode ser adaptado para o processo de inovação no ambiente de trabalho. O autor enfatiza a persuasão e a implementação, tão negligenciadas na literatura de criatividade e inovação, como elementos fundamentais no processo de inovação -decisão.

Ao contrário dos três modelos, apresentados até então, este é mais concentrado nos eventos mentais do que com as ações no contexto social. Fatores externos ao indivíduo evidenciam que “normas sociais” e “características sócio-econômicas” de cada um estão incluídas nas influências da sua tendência em obter conhecimento sobre a inovação (primeira fase do processo), e Rogers defende que a implementação envolve mais que uma mudança comportamental.

3.3.5 Análise crítica dos modelos

A opção pelos quatro modelos anteriormente apresentados foi feita com base em uma opção pessoal, orientada mais para o processo de criatividade do que para as características individuais da pessoa criativa.

O modelo de Wallas, não trata da questão da inovação diretamente. Propõe, como o próprio nome diz, a organização do pensamento criativo para gerar idéias e levar ao conhecimento sugestões. Dessa forma ele não opina sobre a utilização

de seu modelo no âmbito organizacional e não se posiciona quanto ao uso e desenvolvimento do modelo em grupo.

Já o modelo de Basadur et Al, assume uma postura diferente que se identifica pelo próprio nome: solução criativa de problemas. Defende o uso de seu modelo em organizações e no ambiente de trabalho, preferindo o desenvolvimento em grupo ao individual. Prevê nas fases propostas o fechamento do ciclo criativo numa inovação, fato que faz com que seu modelo sobressaia ao de Wallas. Isso porque a inovação nada mais é que uma idéia, julgada, escolhida, implementada e avaliada com sucesso. Seu modelo peca apenas por não externar o valor dos fatos sociais como interagentes em todas as etapas do processo.

Por sua vez o modelo de Amabile, como o de Wallas, não relaciona a criatividade diretamente com o processo de inovação. No entanto, tem como ponto forte a defesa do desenvolvimento do trabalho em pequenos grupos e a colocação de que os fatos sociais atuam sobre o desenrolar do processo. Os fatos sociais neste trabalho foram colocados como fatores motivacionais e inibidores da criatividade e inovação.

Por fim o modelo proposto por Rogers, da mesma forma que o de Basadur, incorpora, nas fases propostas, a inovação. No entanto, ele privilegia os chamados “eventos mentais”, em detrimento do contexto social. Porém, admite que fatores externos ao indivíduo agem sobre a primeira fase do processo.

Concluindo, tem-se dois modelos que privilegiam apenas o desenvolvimento criativo e dois que agregam a ele a possibilidade de inovação.

O ideal seria ter-se um modelo que unisse as fases do processo de Rogers, com a utilização do processo no ambiente de trabalho, defendido por Basadur, e levando-se em consideração os fatos sociais o processo no ambiente de trabalho. E levando em consideração os fatos sociais relacionados com o processo, como propostos por Amabile.

3.4 Técnicas para o desenvolvimento da criatividade

Dispõe-se na literatura de diversas obras que tratam das técnicas criativas. No entanto, algumas conquistam a preferência das pessoas e organizações, por mostrarem resultados mais imediatos ou por serem mais disseminadas. Isso, por sua vez, não garante o sucesso do processo. As técnicas de resolução criativa de problemas ou de desenvolvimento do seu potencial têm como objetivo dinamizar o pensamento, o raciocínio das pessoas para que elas consigam, a partir do nada, dar contribuições sobre o tema em questão, num espaço de tempo relativamente curto e de forma organizada. Com o exercício delas, se facilita e estrutura novas formas de pensar e de ver os fatos, o que consiste no primeiro passo para dar idéias criativas e inovadoras. A seguir, expõem-se algumas técnicas que propiciam uma melhoria do desenvolvimento criativo individual e grupal.

3.4.1 Brainstorming

Esta técnica foi divulgada pela primeira vez por Osborn em 1953 quando do lançamento da obra *“Applied Imagination: principles and procedures of creative problem-solving”*.

O termo inglês *brainstorming*, que em tradução literal significa tempestade cerebral, designa um técnica largamente utilizada nas empresas para o desenvolvimento de idéias criativas e solução de problemas. Para DUALIBI (1971: 57) o brainstorming *“é uma reunião de interessados aos quais um problema foi exposto e que, numa sessão de livre associação, começam a sugerir soluções”*

De acordo com AYAN (1998:20), ele não deve ser tido como uma técnica aplicável apenas em situações corporativas, mas “*pode ser usado sempre que um indivíduo não conseguir solucionar um problema e puder localizar um grupo de pessoas para ajudá-lo a lidar com ele*”.

O que se busca com esta técnica de resolução criativa de problemas é, através do desenvolvimento de uma sinergia positiva entre pessoas de um grupo, gerar “*grande quantidade de idéias espontâneas e arrebatadas*” (EVANS, 1989:102), que resultem em propostas jamais idealizadas individualmente. Outros elementos também explorados pelo método são: estabelecimento de confiança coletiva, pensamento divergente entre os membros, pensamento associativo (uma vez que a cada proposição são geradas idéias em série associadas à mesma) e o julgamento refreado ou ausência dele. Autores como DUALIBI, ALENCAR, AYAN e EVENS concordam que a característica fundamental da técnica em estudo, ou o seu pré-requisito, é a ausência completa de crítica, em especial com as idéias que a mente racionalmente consideraria impraticáveis, suspendendo o julgamento durante a fase de produção de idéias, adiando-o para uma análise posterior. Dessa forma eles apenas sublinham o que Osborn coloca como princípios fundamentais de sua técnica: a ausência de crítica e o primar pela quantidade de idéias, pois estas favorecem a qualidade da idéia final do processo.

AYAN (1998) e HESKETH (1983:63-5) descrevem etapas para a estruturação da técnica que praticamente se igualam. De acordo com HESKETH as sete fases do *brainstorming* são:

- Orientação: procede-se à apresentação do problema e ao seu equacionamento simplificado.
- Preparação: reúnem-se os dados disponibilizados sobre o assunto. É importante que não se permita o bloqueio do processo pelo excesso de informação.
- Análise: decomposição do material considerado importante.
- Idealização: nesta fase pretende-se acumular o maior número de alternativas imagináveis, não se preocupando com sua viabilidade ou não, através de sugestões dos presentes.

- Incubação: como o próprio nome já diz, é um período de maturação das idéias que consiste num intervalo de descanso mental. Para tal, são executadas atividades completamente alheias as relativas ao problema permitindo que o subconsciente trabalhe individualmente.
- Síntese: reúnem-se os elementos obtidos na idealização.
- Avaliação: julgam-se criticamente as opções e decide-se pela melhor alternativa.

OSBORN (1983) e MONTANA (1998) por sua vez, dividem o *brainstorming* em um processo de duas etapas:

- Produção de idéias: na qual são lançados elementos que agucem a expressão de idéias bizarras, inusitadas ou até absurdas que aumentem a gama de possibilidades para solução. sem que haja medo de ridicularização.
- Avaliação das idéias propostas: aqui se exerce julgamento sobre as idéias colocadas e se escolhe a mais adequada.

Em outras palavras, numa sessão, o procedimento adotado é de, após o lançamento do tema, tomar-se nota das idéias sugeridas (seja por um membro em específico, seja por todos os integrantes da sessão, visando maior registro dos acontecimentos sem sobrecarga de ninguém). E, depois, analisam-se as proposições e toma-se uma decisão.

Os membros de uma sessão de “*brainstorming*” são parte essencial do processo, constituindo-se em parte por pessoas instruídas do problema e por outras alheias ao mesmo. PEREDA em “*Gestion Tecnologica en la Empresa*” (1990:117) sugere que 25 a 30% do grupo deve seja composto não só de pessoas de diferentes áreas, mas de pessoas alheias à organização. O mesmo autor delimita o tamanho do grupo em um mínimo de seis e máximo de doze participantes, com o intuito de não tornar difícil a participação ativa de todos.

O objetivo maior da técnica é acumular as associações em todos os níveis. Aqui se explica a colocação de pessoas que não conhecem o problema, para que uma vez não envolvidas com o mesmo, tendam a emitir propostas não compartilhadas com os demais membros, abrindo os horizontes da criatividade dos presentes.

Para que uma sessão de *brainstorming* seja eficiente ALENCAR (1997:80) acrescenta algumas regras a serem observadas:

- Criação de um ambiente acrítico e que não emita avaliações durante a geração de idéias.
- Ser receptivo a idéias “loucas” ou cheias de humor
- Enfatizar a quantidade de idéias
- Procurar combinar ou aperfeiçoar idéias.

Nesta mesma linha de raciocínio PETERS (1994: 256), acrescenta “*cometer mais erros*” como fator crucial para acelerar a tomada de ação e reduzir o tempo de ciclos de inovação na busca de maior competitividade. Segundo o autor quanto maior o número de “fracassos”, ou seja, de propostas, maior a chance de se ter um resultado promissor. Pois para que isto seja possível é fundamental que se desafie regras e tradições burocráticas, e que se elimine o medo de errar e de propor algo considerado “bobo” na solução de um problema. Deve-se entender por estímulo ao fracasso o incremento à capacidade criadora das pessoas numa organização, para que adquiram maior velocidade de ação, aprendam com seus fracassos e aperfeiçoem ou criem idéias de sucesso.

Entre as diversas variações do “*Brainstorming*”, destacam-se duas: o *reverse brainstorming* e o *brainstorming* individual.

O *reverse brainstorming*, significa em tradução literal tempestade cerebral ao contrário. Esta técnica, segundo DUALIBI, consiste em, no decorrer de uma sessão grupal, encontrar defeitos em um determinado produto, idéia e ou serviço. Nesta, continua válido o princípio do *brainstorming* tradicional onde deve imperar a ausência de críticas às sugestões e volume, também impedindo a defesa aos defeitos apontados. O objetivo deste processo é, a partir da colocação dos participantes, enfatizando sempre a manutenção de uma visão exterior do objeto da sessão, detectar novas qualidades e ou aperfeiçoamentos possíveis.

O *brainstorming* individual, pode ser identificado como a fase de formulação interna de perguntas e obtenção de alternativas de solução para problemas, sendo estes tanto de origem interna quanto externa à organização. De acordo com

DUALIBI, diz respeito ao procedimento através do qual uma só pessoa empenha esforços na solução de uma questão específica, aplicando deliberadamente a técnica de julgamento adiado. Ele é composto, de acordo com ALENCAR(1996) de dez etapas, as quais são:

(Na determinação de informações):

- Criativa: imaginação e visualização de todas as fases do problema.
- Judiciosa: opção por sub-problemas que merecem maior atenção.
- Criativa: imaginação dos dados mais favoráveis necessários e da espécie de seus materiais.
- Judiciosa: escolha dos dados mais convenientes.

(Na determinação dos elementos da pesquisa):

- Criativa: listagem das possíveis soluções para o problema.
- Judiciosa: escolha das idéias mais prováveis rumo a soluções através de análises comparativas.
- Criativa: imaginação das formas de verificação para as idéias.
- Judiciosa: ponderação sobre as maneiras mais seguras de se verifica-las.
- Criativa: listagem até o esgotamento das contingências possíveis.
- Judiciosa: decisão definitiva, levando em consideração prós e contras e um julgamento frio e calculista.

Há estudos que comprovam a eficácia deste tipo de processo. Bembach, citado por DUALIBI (1971: 159) expõe sua discordância sobre a idéia de que o *brainstorming* é apenas grupal e afirma que ele é “*um processo essencialmente individual, solitário*”. Neste processo em muito é utilizado um dispositivo conhecido como régua heurística que, por si só, já caracteriza uma técnica de desenvolvimento criador. A partir desta, tem-se um auxílio na colocação e combinação dos diversos fatores passíveis para a geração de alternativas.

Uma crítica freqüente em obras que tratam deste tema é que o *brainstorming*, por ser uma técnica na qual as pessoas se expõem publicamente no grupo inibe a participação de talentos que tenham em sua personalidade características

como timidez e medo. Tentando neutralizar tal situação é que diversos autores propõe a execução de um brainstorming escrito, “*writingstorm*”, sendo este menos constrangedor.

3.4.2 Técnica Delphi

Técnica através da qual se constitui um grupo de trabalho, formado por especialistas, para auxiliar a administração a identificar tendências futuras e solucionar determinados problemas específicos. Tem como maior peculiaridade o anonimato dos membros do grupo, buscando-se a eliminação de quaisquer influências sobre o teor das informações fornecidas pela interação pessoal.

O procedimento adotado concede mérito total as idéias. E consiste em cinco etapas: definição das perguntas, primeira, segunda e terceira ondas e resumo das opiniões e previsão do coordenador. Institui-se um coordenador para orientar as atividades do grupo, uma vez que não há contato entre os membros do mesmo. As etapas são assim descritas:

- Num primeiro momento, após identificada a necessidade de aplicação da técnica, define-se uma série de perguntas sobre um problema específico e os especialistas que darão seu parecer.
- 1ª onda: deve-se entender por ondas o processo de resposta dos resumos pelos especialistas, segundo MONTANA(1998: 282).
- Resumo das opiniões: após o encaminhamento por escrito das perguntas aos membros do grupo, espera-se pelo retorno das respostas, sempre no anonimato, e faz-se a tabulação e resumo das mesmas retornando-as aos respondentes.
- 2ª onda: nesta etapa os resumos são encaminhados para exame e modificação. E, posteriormente, são devolvidos ao coordenador que elabora um resumo final e procede novamente ao encaminhamento dos mesmos.

3ª onda: difere das duas anteriores por exigir que, além da avaliação dos resumos e das modificações que se façam necessárias, se justifique cada idéia proposta.

- Quando do recebimento destas respostas o coordenador prepara um último resumo e faz uma previsão sobre o futuro do problema, contribuindo “*de forma criativa para o sucesso de atividades atuais dos negócios*” (MONTANA 1998: 282).

3.4.3 O Pensamento lateral

O Pensamento lateral surgiu em 1967, a partir de estudos desenvolvidos por Edward de Bono a respeito do pensamento não linear, seqüencial e lógico, com o intuito de descobrir novas e diferentes formas para resolução de problemas. Tem grande relação com a percepção de cada um, pois só a partir desta se produzem os elementos para o processamento de informações.

DE BONO enuncia que o pensamento lateral pode ser utilizado em dois sentidos: o específico e o geral. O específico diz respeito a “*um conjunto de técnicas sistemáticas usadas para mudar conceitos e percepções e gerar novos.*” O geral, à exploração de “*múltiplas possibilidades e abordagens, ao invés de seguir uma única abordagem*” (1994: 54)

A finalidade a qual se propõe é a de disponibilizar maneiras sistemáticas de mudar conceitos e percepções, baseado no comportamento de sistemas de informações auto-organizáveis.

Relacionando a criatividade com isso tudo, temos que, é com ela que o processo de pensamento forma e ou modifica percepções e conceitos. Por isso mesmo é importante manter a mente aberta para que através do não lógico sejam criadas idéias novas que auxiliem no trabalho. A utilização do pensamento lateral de modo específico, pode assim ser designado como criativo.

Cabe ressaltar que esse tipo de pensamento, voltado à criatividade, às percepções de cada um, à síntese e à visão de alternativas não é usual no mundo ocidental. Para nós, impera o sistema educacional baseado na análise e no debate,

onde pelo desmembramento de uma idéia em outras menores, busca-se a essência do que é. Em contra partida os orientais trabalham com algo mais difícil de ser ensinado, a combinação de elementos para gerar e conceber respostas ou ações através da criação de alternativas do que poderia ser. É essa última concepção de resolução de problemas, com base em respostas ou ações concebidas no modelo oriental, que deve ser utilizada, segundo DE BONO, para solucionar problemas com diversas causas ou com causas identificáveis mas não removíveis, como o que acontece na maior parte dos acontecimentos da vida.

Em consequência de sua formação, o ocidental tende a ver as coisas de forma mais estática, fixa e até mesmo limitada, barrando o processo de criação de uma nova abordagem ou alternativa, até então desconhecida. Isto tem a ver com a lógica cartesiana de analisar problemas.

O mesmo autor define projeto como todas as situações nas quais juntamos coisas para conseguir um efeito, sendo este projeto a base para a tomada de ação. Existem basicamente dois tipos de projetos, os normais e os criativos. Os normais são feitos pelo levantamento de requisitos para formar um modelo básico e nele agregar algum diferencial. Já os projetos criativos caracterizam-se pelo desenvolvimento de alguns conceitos criativos e pela busca da adequação destes aos requisitos do projeto. No primeiro, os requisitos formam o molde do projeto e no segundo formam apenas o molde dos conceitos já elaborados.

As diversas técnicas dentro do pensamento lateral que enfatizam o desenvolvimento da criatividade, todas criadas por DE BONO, são: os seis chapéus, a pausa criativa, foco, desafio, alternativas, leque conceitual, conceitos, provocação e movimento, estímulo aleatório, estratiforme e filamento. A seguir discorre-se resumidamente sobre algumas delas.

3.4.3.1 Os seis chapéus

Técnica simples e prática criada por Edward de Bono, a qual determina uma estrutura para discussão que, ao contrário de técnicas como o debate, evita o confronto direto e busca, através da cooperação, a produtividade do trabalho. Esta técnica é interessante, uma vez que não permite que as pessoas permaneçam rígidas na defesa de seus pontos de vista individuais, tendo seus limites e extremismos abandonados. Uma das maiores virtudes do método reside na possibilidade de se realizar uma sessão criativa sem nenhum julgamento prévio ou defesas antecipadas.

Muito utilizada por pessoas que têm de liderar reuniões, consiste em organizar grupos de pessoas para trabalhar em conjunto sob um mesmo tema. Cada membro participante da reunião assume diferentes formas de pensar no decorrer da reunião, e estes papéis são designados por chapéus coloridos.

As cores dos chapéus, como indicadas em seqüência, expressam a postura que cada qual deve assumir para enxergar, de diferentes pontos de vista, o assunto em pauta, livre de qualquer ressalva, preconceito ou disputas pessoais.

- O chapéu branco enfoca de forma neutra e imparcial, somente as informações disponíveis, necessárias e as formas de obtê-las. Ele levanta os dados e informações.
- O chapéu vermelho leva as pessoas a expor de forma clara seus "*sentimentos, intuições, palpites e emoções*"(De Bono, 1994: 78), liberando, assim, sua visão mais interna do problema, livre de qualquer pressão ou julgamento.
- O chapéu preto traz a idéia de seriedade, cautela e julgamento. Coloca os participantes em posição de juízes críticos, calculistas e frios. Neste momento são levantados problemas, dificuldades, barreiras e dúvidas sobre a viabilidade do tema.
- O chapéu amarelo traz consigo uma visão mais ampla, construtiva e também otimista. De posse dele, são explicitados benefícios, viabilidade, soluções e novas opções para seguir adiante.
- O chapéu azul tem como finalidade ser o mediador, organizando e controlando o processo de pensamento.

- O chapéu verde pede aos participantes que façam um "esforço criativo" (De Bono 1994: 80) para que se desenvolva, se criem novas idéias e que sejam abertos novos caminhos . Neste momento diversas outras técnicas podem ser utilizadas para estimular o pensamento criador.

A seqüência de utilização dos chapéus pode variar, de acordo com as necessidades ou objetivos da reunião ou esforço individual. Uma ordem simples, e tida como técnica por seu criador é exposta em uma de suas obras (1994:200) como segue :

- Chapéu branco : a base de informações. o que temos?
- Chapéu verde : alternativas, sugestões e idéias,
- Chapéu amarelo : exequibilidade, benefícios e valores das idéias.
- Chapéu preto : dificuldades, perigos, problemas e pontos que exigem cautela.
- Chapéu vermelho : intuição e sentimentos a respeito das idéias.
- Chapéu azul : conclusão."

3.4.3.2 Pausa criativa

Técnica simples, mas nem por isso fácil, que consiste na realização de reflexões curtas e intencionais sobre um foco pré-determinado. Em outras palavras, são paradas feitas no desenrolar de um pensamento ou discussão, que têm o intuito de buscar alguma coisa nova sobre determinado ponto questionado. De Bono(1994:87) registra que: "*O ponto principal da pausa criativa e dar atenção a alguma coisa e coloca-la na mente como merecedora de atenção.*"

Esta técnica pode ser desenvolvida tanto individualmente quanto coletivamente, objetivando, através do alerta sobre determinado ponto, a geração de novas idéias sobre algo ainda não avaliado ou, apenas, exercitar a criatividade.

3.4.3.3 Foco

O foco é uma ferramenta do desenvolvimento criativo que pode ser aplicada em qualquer ocasião, de forma individual ou grupal. Através dela, se procura obter melhoramentos em uma direção definida, resolução de problemas, execução de uma tarefa, superação de dificuldade ou, ainda, a definição de potencial ou oportunidade

De acordo com De Bono (1994) ele pode ser classificado em quatro categorias distintas: simples, específico, geral e intencional. A seguir são descritas essas categorias:

- A disposição em analisar alternativas sobre algo que não é tido como problema, é colocada como foco simples. Segundo as palavras do autor "*o foco simples é um esforço deliberado para escolher um novo tipo de foco*", diferindo da pausa criativa, por não haver necessidade de estar algum pensamento em progressão, e equiparando-se a ela, por pensar sobre coisas até então ignoradas.
- O foco específico, por sua vez, diz respeito a um esforço criativo sobre uma tarefa definida previamente.
- O foco de área geral designa apenas a área geral na qual se quer agir criativamente. A finalidade do esforço em gerar idéias não é levada em consideração para não limitar as opções e a linha de raciocínio de cada um. Depois de levantados os focos de área geral, pode-se procurar um foco específico dentro dele e verificar quais das idéias propostas podem ser aproveitadas. As que sobrarem também são avaliadas para o caso de se adequarem a outras situações conhecidas e não enfocadas.
- O foco intencional é o que leva em consideração uma finalidade, seja ela de melhoramento, de resolução de problemas, realização de tarefas ou de aproveitamento de oportunidades em potencial.

3.4.3.4 Desafio Criativo

Técnica que consiste na busca contínua de maneiras novas de fazer alguma coisa, renegando críticas e julgamentos a segundo plano e, indo em busca dos "por quês". Parte-se do princípio de que o modo, método ou modelo em vigor não é único, muito menos perfeito. De acordo com De Bono (1994:102) "*o desafio criativo simplesmente se recusa a aceitar que a maneira corrente seja necessariamente a melhor*".

Muitos autores defendem este princípio em suas obras, ao falar de programas de qualidade total, pela melhoria contínua, busca da eficiência e produtividade, entre outros temas. Em especial PETERS (1989:202) faz colocações que em muito remetem ao método do desafio criativo, ao tratar da política dos japoneses, eles "*tratam todo produto como um experimento continuado e estão constantemente empenhados em melhorá-lo*". Vê-se cada produto, processo e ou serviço como um corpo em constante transformação que busca sempre a perfeição mas nunca se contenta com o resultado obtido.

Esta técnica pode ser utilizada em soluções já existentes ou no próprio processo de criação das mesmas. É aplicada em duas etapas: num primeiro momento, se levantam os motivos pelos quais as coisas são como são e, na etapa subsequente, busca-se novas alternativas. Para De Bono, é utilizada para bloquear, escapar ou abandonar um método. Em outras palavras, isto ocorre quando se supõe que a forma atual tornou-se inviável, quer-se fugir do método vigente ou ainda para reconstruir os meios a partir do nada, renegando o que se conhece, libertando a mente para considerar novos caminhos.

Diversos são os fatores que devem ser levados em consideração para que a técnica seja executada com sucesso. Dentre eles podemos citar fatores condicionantes como limites, hipóteses, conceitos dominantes e fatores de fuga os quais são evitados. Ao identificá-los torna-se possível desafiá-los e descobrir novas idéias.

A técnica do desafio criativo possui uma variação, na qual se analisa a maneira pela qual uma coisa é feita, e se procura identificar os elementos de continuísmos. Entendendo por continuísmo, tudo aquilo mantido sem um motivo real ou uma explicação plausível para sua existência. Há diversos tipos de continuísmos, entre eles:

- por dependência: mantém-se alguma coisa, pela necessidade premente de atender a outrem, mesmo que esta coisa seja dispensável.
- por negligência: é o típico caso da organização que só trata de uma assunto quando este começa a apresentar seus sintomas negativos.
- por complacência: semelhante à negligência, este, por sua vez, dá a entender que, se uma coisa sempre deu certo e continua dando, não há porquê alterá-la. Inexiste o comprometimento de buscar sempre o melhor, mesmo conhecendo a realidade. Aqui o velho ditado "*em time que está ganhando não se mexe*" encaixa-se com perfeição.
- por seqüência: as coisas são estabelecidas como verdadeiras instituições, imortais, passando a fazer parte da vida da empresa. Há um verdadeiro empenho em adaptá-las ao atual contexto, mas sem nunca pensar em abandoná-las.

3.4.3.5 Alternativas

O estabelecimento de alternativas é uma das técnicas mais simples do pensamento lateral, mas nem por isso é a mais fácil de ser utilizada. Ela pode ser aplicada tanto no processo global quanto em determinados momentos do processo criativo, dentro de outras técnicas, de forma individual ou em grupo.

A pessoa, ou pessoas envolvidas, ao reconhecerem para si próprias que não existe uma condição estática e, conseqüentemente, um único caminho a ser seguido,

eliminam bloqueios internos, permitindo a ampliação da sua visão do ponto em questão. Dessa forma, cada qual foge das alternativas convencionais e consegue propor novas alternativas. De acordo com De Bono (1994:120) a busca dessas novas opções "*pode ser feita por pesquisa consciente e pela exploração de experiências*".

Ao tentar descrever o processo de estabelecimento de alternativas, o mesmo autor registra que, sempre que se buscam alternativas, há um "ponto fixo", ou ponto de referência, através do qual as estabelecemos. É do ponto fixo que se parte em busca de novas idéias, sendo que ele pode ser de diversos tipos, entre eles relacionado finalidade (meios para se chegar ao objetivo), a grupos (ou categorias) e a conceitos (ou método envolvido na consecução de alguma coisa).

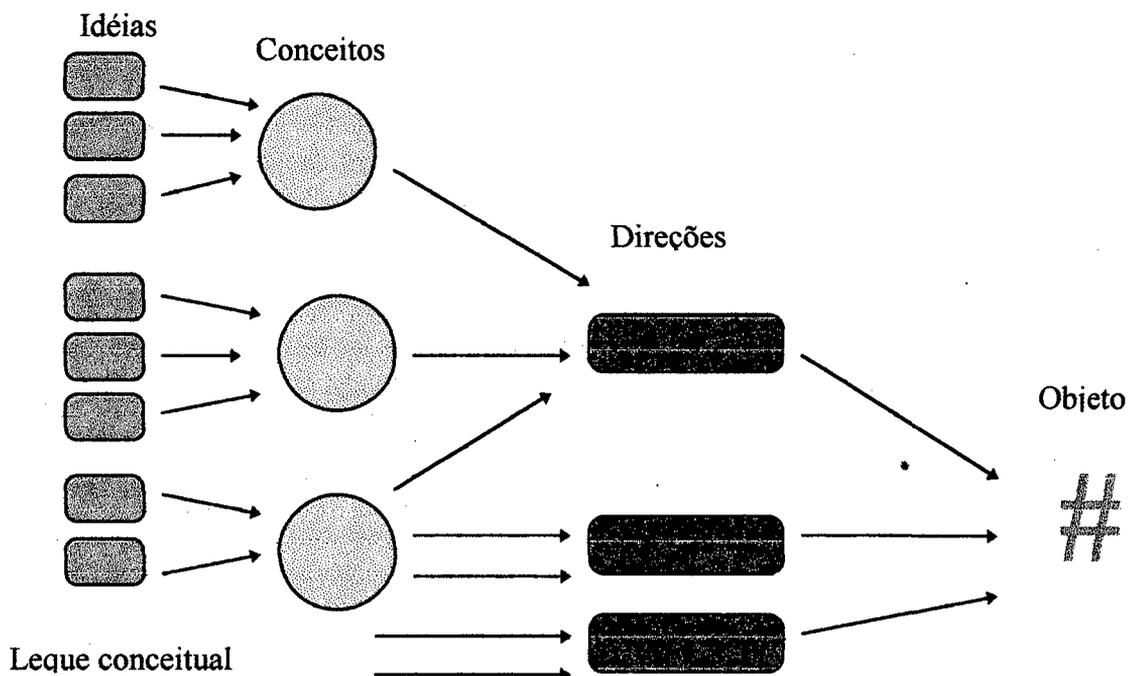
Verifica-se semelhança considerável entre a técnica em questão e o método de análise e solução de problemas- MASP, usado no TQC- controle de qualidade total que, nos anos setenta, era mais conhecido como análise de problemas e tomada de decisão.

3.4.3.6 O leque conceitual

Esta técnica de realização, engloba outras técnicas como a do foco e a de estabelecimento de alternativas. Consiste no estabelecimento, em cascata, de alternativas e, a partir de um foco (conceito-amplo), a viabilização das mesmas. Engloba três níveis de ação : direção, conceitos e idéias. A direção diz respeito ao conceito mais amplo concebido. É a onde se quer chegar. Já os conceitos são as formas pelas quais se pode chegar a direção. E por sua vez as idéias são as "*maneiras concretas e específicas de se colocar em funcionamento um conceito*" DE BONO (1994:127).

Montando-se um esquema da técnica, ela torna-se de mais fácil compreensão. Para tal, faz-se necessário começar sempre ao contrário, ou seja, pelo estabelecimento da direção até a concepção das idéias. Isso porquê, terminado o processo, ter-se-á um verdadeiro mapa com os diferentes caminhos de se chegar à direção. Há uma pergunta que orienta a elaboração do mapa: Como chego a esse

ponto? Para melhor visualizar este processo torna-se interessante a observação do esquema do leque conceitual proposto por De Bono (Fig.2.6 pág.128:1994):



Como toda idéia gerada por técnicas criativas, as geradas no leque conceitual devem passar por uma avaliação, onde se pondera sobre sua exequibilidade, seus benefícios, recursos necessários e disponíveis e, por fim, se ajusta às necessidades daqueles que a implantarão.

3.4.3.7 Conceitos

A técnica de trabalhar com conceitos é muito válida na geração de novas idéias ou mesmo na alteração de outras já existentes. Através dos conceitos, é possível encontrar opções diferentes para a realização de coisas há muito realizadas, aperfeiçoar, fortalecer ou modificar conceitos existentes por verificar que existem oportunidades por ele não exploradas.

Conceito é uma caracterização genérica, não específica e vaga sobre algo que pretendemos trabalhar ou vice-versa. Para se poder trabalhá-los de forma criativa, deve-se partir da utilização de conceitos genéricos para os mais específicos, evitando a limitação do pensamento pela introdução de definições. Com a mente sem barreiras há maior probabilidade de gerar idéias úteis, uma vez que não há preocupação com condições. A partir disso, procura-se o conceito que mais se adapta à necessidade em questão. Três tipos básicos de conceito devem ser considerados: o de finalidade, o de mecanismo e o de valor. Entendendo por cada um deles, respectivamente: qual a utilidade da atividade ou operação, como se pode atingir o fim e o que se agrega de valor ao mesmo. Procede-se por fim à avaliação de cada conceito extraído do trabalho.

3.4.3.8. Provocação

Técnica sistemática que visa através da mudança de percepções, arrancar-nos dos pensamentos usuais, abrindo a visão do problema ou assunto em questão para a produção de idéias novas. O processo é desenvolvido em dois estágios onde, a partir da definição de um foco criativo a ser trabalhado, estabelece-se a provocação(1) e faz-se uso dela (2). Segundo De Bono(1994: 158), existem duas fontes a serem exploradas: o acaso e "*maneiras deliberadas e formais de levanta-las*".

Para facilitar a identificação de um processo provocativo, o autor criou uma palavra simbólica que indica a utilização de uma provocação: "*po*". O significado desta palavra é "*(p)rovocar (o)peração*" (1994: 158).

O acaso pode ser caracterizado como aquelas provocações retiradas de situações que não tinham esta verdadeira intenção. Por exemplo, quando de um dialogo entre duas pessoas uma opinião é tomada como provocação, mesmo não tendo o emissor intenção alguma de estabelecer este processo.

Já quanto a "*maneiras deliberadas e formais para gerar provocações*" De Bono enuncia dois métodos básicos: exclusão e atalho.

Pela exclusão expressa-se alguma coisa como certa, e depois se nega o ingrediente tido como tal. Por mais absurdo que o resultado desta etapa aparente ser ele deve ser utilizado pois, o que se quer é extrair do inconcebível idéias mais amplas.

O atalho é um método essencialmente mecânico, que só pode ser aplicado sobre alguma coisa real. São utilizadas quatro operações neste método: a inversão, o exagero, a distorção e a visão, a seguir detalhadas:

- Na inversão, se coloca a idéia inicialmente proposta na direção oposta. Deve-se atentar para não confundir inversão com fuga ou exclusão, pois o método objetiva virar o nosso pensamento ao ponto de criar uma nova forma de ver o assunto em questão;
- Pelo exagero, relacionam-se medidas e dimensões, em muito fora do padrão, a uma situação normal. A direção para a qual se apela não é importante. Pode-se usar o exagero tanto para aumentar quanto para diminuir, tomando cuidado apenas para não anular o significado e, por conseguinte, a provocação. O que se objetiva é criar uma situação insustentável, que leve à produção de uma idéia a partir do exagero;
- A distorção consiste na identificação das relações e seqüências normais de ação ou acontecimento e na sua alteração. Quando apenas duas partes estão envolvidas, esta maneira de criar provocações equivale à inversão, no entanto, ela pode ser útil em situações que exijam uma provocação extrema;
- A visão trabalha com a fantasia das pessoas, criando provocações praticamente inadmissíveis para o momento atual, mas que aguçam a criatividade e seu potencial para desenvolver inovações.

No segundo estágio do método de provocações se utiliza a provocação estabelecida através de uma operação mental conhecida como movimento. O movimento induz a busca de opções, idéias e soluções e para trabalhar com ele pode-se optar por dois caminhos: atitude geral e técnicas sistemáticas. A atitude geral diz respeito a disposição para seguir um caminho a partir de uma declaração ou provocação. Já as técnicas sistemáticas de utilização do movimento são cinco:

- Extrair um princípio: consiste em retirar alguma característica, princípio, conceito ou aspecto da provocação e, sobre esta desenvolver uma nova linha de

pensamento; Realçar a diferença: compara-se a provocação e o foco de trabalho para identificar as diferenças na utilização ou operacionalização delas. Após isto, se desenvolvem novas idéias a partir da diferença;

- Momento a momento: coloca-se a provocação em prática de forma fictícia, por mais bizarra que esta aparente ser. Depois, se avaliam as vantagens e desvantagens desta nova visão e procuram-se encontrar em meio a estas, soluções úteis para a vida real e, até então, não imaginadas;
- Aspectos positivos: assemelha-se à técnica do momento a momento, diferindo por levar em consideração apenas os benefícios na utilização da provocação e também os valores envolvidos. O processo em si é o mesmo;
- Circunstância: procura-se na provocação uma situação onde a utilização agregue valor à mesma.

3.4.3.9 Estímulo aleatório

Considerada a mais simples de todas as técnicas do pensamento lateral, é uma das mais conhecidas nas organizações. Consiste em, a partir de um foco criativo, obter uma palavra que não tem relação com o mesmo e uni-las. Forma-se, assim, o estímulo aleatório sobre o qual se buscam novas idéias. Tem grande utilidade para desencadear o processo criativo em situações de estagnação, indecisão, insatisfação com o que se dispõe ou bloqueio mental, uma vez que gera um caminho divergente do pensamento em vigor para criar idéias. Deve-se atentar para que a obtenção do estímulo aleatório seja feita de forma probabilística. Podem-se utilizar dicionários, listagens aleatórias, livros, revistas ou qualquer outro meio que se dispuser.

3.4.4 Avaliação das Técnicas

Tendo em vista todas as técnicas enunciadas até então, pode-se concluir que há formas fáceis de se introduzir o uso da criatividade como ferramenta de trabalho em cada elemento da organização. Isso porque, muitas vezes, se utiliza o mesmo princípio de uma técnica sem ter conhecimento da mesma. A intuição, competência e o bom senso do responsável pela gestão de um negócio ou de uma atividade é que, inúmeras vezes, determina iniciativas neste sentido.

Todavia não se despreza a importância de se conhecê-las e aplicá-las, muito menos se critica a posição deste ou daquele autor ao defender sua criação como sendo a ideal. O que se procura fazer é uma avaliação para detectar o que há de novo em cada uma delas e o que não passa de mera reformulação e reprodução de outras abordagens e autores.

Tem-se como verdade que o conhecimento amplo do assunto pode auxiliar na tomada de atitudes sensatas e na obtenção de resultados significativos. No que tange à criatividade e inovação, quando se tratam de técnicas, nada mais se faz do que estudar formas de ajudar o ser humano a se auto descobrir e eliminar barreiras para se desenvolver em benefício próprio e da organização em que está inserido.

De acordo com PREDEBON (1997), estas técnicas citadas para o desenvolvimento criativo representam os *“recursos conhecidos para estimular o aparecimento das idéias criativas”*. Porém, só a utilização de técnicas não permite que as pessoas se tornem mais criativas, levando-as muitas vezes ao *stress* pelo esgotamento de idéias, cansaço e desânimo. Para que isto não ocorra, elas precisam estar engajadas individualmente, cientes de que todas podem se desenvolver. Dessa forma, se estabelece um posicionamento positivo, uma disposição favorável, que é a semente de novas idéias.

Sendo assim, pode-se adotar uma proposição de ação que resultaria numa atitude, ou seja um posicionamento interno no que tange à criatividade. Neste momento, a adoção de uma técnica ou abordagem daria um certo rumo às ações

práticas, e é importante ressaltar, mais uma vez, que não existe certo ou errado, mas sim, mais ou menos adequado à pessoa. O auto conhecimento, favorece o desenvolvimento da capacidade criativa e, segundo PREDEBON, *“pode ser uma meta consciente da pessoa que deseja aperfeiçoar-se no campo da criatividade”* (1997: 47). Daí por diante, as idéias ou fatos criativos, frutos do desenvolvimento criativo de cada um serão uma consequência natural a manifestar-se no dia-a-dia. O mesmo autor distingue fato criativo de manifestações criativas nas artes, argumentando o compromisso destes com a realidade e as circunstâncias do meio em que foram concebidos, o que praticamente não ocorre na criatividade artística.

Na busca de despertar ou de expandir o potencial criativo de cada um é que estas técnicas exercem seu papel fundamental. É essencial que elas não sejam vistas como únicas, muito menos a solução plena de tais objetivos, mas sim como estratégias que ao serem assimiladas à forma de pensar cotidiana das pessoas, auxiliam em muito na busca de desenvolvimento pessoal, na resolução criativa de problemas e no aproveitamento de oportunidades.

Tais técnicas abrem os caminhos para que o resultado aflore na mente de cada um, estimulando o raciocínio, ampliando a visão de mundo pela flexibilização e expansão de horizontes pessoais e eliminando barreiras ou bloqueios ao desenvolvimento criativo internalizadas ao longo da vida em sociedade e organizacional.

3.5 Fatores motivacionais e inibidores do desenvolvimento criativo

Este capítulo busca levantar os elementos que favorecem e dificultam o desenvolvimento criativo e inovador dentro das organizações, que são de suma importância para a realização da análise de casos e para a identificação de problemas e soluções dentro de qualquer ambiente no qual se busque a criatividade e inovação.

3.5.1 Fatores motivacionais

Existem diferentes interpretações e tentativas que procuram entender porque as pessoas agem e se comportam de determinada maneira. Há correntes que entendem que o ser humano age e reage de acordo com sua motivação e que os mais diversos fatores internos e externos podem atuar sobre esta. Buscando avaliar o quanto o meio físico e psicológico e o conjunto de normas e diretrizes da organização agem como fatores motivadores no caso da criatividade e inovação, é que este tópico foi escrito.

Diversos autores apresentam fatores relacionados tanto ao clima psicológico quanto à estrutura organizacional, como menciona-se em seqüência:

- ALENCAR (1996:50) “*salienta que a criatividade necessita de condições adequadas para se desenvolver*”. Entre estas, destaca o direito de ter confiança nos seus superiores, colegas e em si próprio, direito à liberdade de ação e de mostrar seus sentimentos.
- Van Gundy, citado por Alencar (1996:8) apresenta seis características de um clima favorável a criatividade: autonomia, sistema de premiação, apoio à criatividade, envolvimento pessoal, apoio da direção e aceitação das diferenças e interesses pela diversidade entre os membros. Quando se dá autonomia aos funcionários para execução de suas tarefas e expressão de suas idéias, também se fornece liberdade

para inovar. Isto cria um sentimento de valorização do trabalho, da capacidade e do potencial de cada um, pois gera senso de responsabilidade e liberdade de escolha. O sistema de premiação engloba o salário propriamente dito, os benefícios e as recompensas de efeito moral (como reconhecimento, elogios e condições de trabalho). Para que este sistema incentive o desempenho criativo ele deve ser tido por todos como justo e apropriado, estando assim relacionado ao desempenho e à competência, jamais à sorte ou às relações pessoais. Não cabe aqui discutir o conceito de justiça mas é importante ter claro que ele, varia de acordo com a cultura em que se esteja inserido.³

- De acordo com COLOMBINI (Você S.A, ano 1, 09/98, Abril 72-5), quando traduzido para a vida profissional “*o dinheiro assume uma dimensão diferente, em que o mais pode resultar em menos*”, pois, para muitas pessoas, o dinheiro não é a parte mais importante da remuneração. É apresentada no mesmo artigo pesquisa realizada pelo autor em cursos e palestras por ele realizadas, na qual mais de 4.000 pessoas já foram ouvidas. Nesta pesquisa 95% das pessoas indicam os seguintes elementos como responsáveis pela felicidade no trabalho: desafios, perspectiva de crescimento, reconhecimento, integração da equipe, senso de utilidade e liderança respeitada. Para Colombini, a teoria da motivação, conhecida como hierarquia das necessidades de Maslow, serve como base para explicar a partir de que momento as pessoas passam a privilegiar estes elementos em detrimento do dinheiro.⁴ Todavia, para fins deste trabalho, entendemos que independente da teoria da hierarquia de necessidades proposta por Maslow, qualquer funcionário em maior ou menor grau, procura ser reconhecido, valorizado, e quer se sentir parte atuante do processo.
- PETERS (1987:304), defende que “*um reconhecimento substancial por ações relativamente triviais -que nunca o são na realidade- bem como por desempenhos verdadeiramente excepcionais, é altamente necessário, apesar de estar longe de constituir a norma*”. Segundo esse autor, o reconhecimento informal (por

³ Entende-se por justo sistema de remuneração, a busca de equanimidade, justiça social e isonomia salarial

⁴ Abraham Maslow, psicólogo americano que em 1943 desenvolvia teoria motivacional que defende hierarquia de cinco estágios: sobrevivência, segurança, status, reconhecimento e autodesenvolvimento.

referências públicas, elogios, agradecimentos, almoços especiais, prêmios) ou em grande escala, quando sinceros e sem uma conotação de manipulação (questão salarial) são extremamente motivadores.

Apoiar a criatividade significa, mais do que permitir que ela aflore, fazer com que as sugestões úteis sejam implantadas na organização. Isso também está relacionado ao apoio da direção organizacional em acreditar nos resultados positivos que essas iniciativas podem trazer para a mesma, sendo receptivos, flexíveis e respeitosos para com as novas idéias propostas.

Para que a criatividade se desenvolva, deve-se entre outros fatores, incentivar a produção de idéias, ter no fracasso uma oportunidade e não algo a ser castigado, e criar um clima de confiança e responsabilidade mútua para com o trabalho. Amabile citada por Alencar (1996) chama isto de suporte organizacional.

O grupo de trabalho exerce papel fundamental, uma vez que influencia diretamente o ritmo de trabalho e o seu conteúdo. Ele deve estar equilibrado, seus membros devem aceitar uns aos outros, mantendo bom relacionamento, procurando aprender com as experiências alheias e inspirando confiança mútua, para que desta forma, acreditem nas propostas da empresa e no valor do trabalho desenvolvido, melhorando cada vez mais seu desempenho a nível criativo.

A estrutura organizacional que permeia a criatividade é bem diferente da até então utilizada pelas organizações.

- Segundo CARR (1998), Organizações criativas possuem estruturas enxutas, flexíveis e menos burocráticas que permitem o aproveitamento de oportunidades promissoras no momento certo, atendendo de forma eficiente as mudanças do meio em que estão inseridas. Para tal, enfatizam a cooperação mútua e a confiança pois acreditam que não é possível executar tarefas separadamente, e ter um resultado global no mínimo satisfatório. A empresa é vista como um sistema vivo, onde todos os seus membros interagem direta ou indiretamente de forma contínua.

Além disso, prima-se pelo respeito e pela manutenção de um ambiente digno de trabalho no qual se reconheça o valor dos indivíduos e de suas iniciativas e se estabeleçam metas e estratégias desafiadoras e encorajadoras, definidas socialmente e de forma democrática. Não esquecendo que tudo isso só funciona num ambiente “*que mantenha a autonomia e a flexibilidade, através da delegação de responsabilidade e autoridade*”. (ALENCAR 1995: 9)

Para reforçar o valor da descentralização do poder e da delegação de autoridade, é importante entender o que isto realmente significa para o indivíduo e para a organização. A delegação de autoridade para CARR (1998: 31) significa “*passar dos controles organizacionais formais para o controle da autogestão do indivíduo, da equipe e da unidade, baseado no compartilhamento de valores e metas*”.

Organizações autoritárias, que não têm suas ações baseadas na democracia e na participação dos funcionários acabam restringindo ou impedindo qualquer tipo de manifestação criativa. De acordo com McGregor *apud* Juliano (1981: 5) citado por SOUZA (1997:26) participação é:

“Basicamente criar oportunidades para que pessoas influam em decisões que as afetem. Esta influência pode variar do quase nada até total (...) participação é um caso especial de delegação no qual o subordinado ganha maior controle, maior liberdade de escolha. O termo participação encontra-se usualmente aplicado aos casos em que o subordinado aumenta sua influência em assuntos da alçada do seu superior”.

A empresa que trabalha sem estar embasada neste tipo de conceito já cria um grande elemento inibidor do potencial criativo de seus funcionários.

Amabile e colaboradores, citados por ALENCAR (1996), expõe em seus estudos, além dos fatores motivacionais já citados, a diversidade, a comunicação, os recursos tecnológicos e materiais e o treinamento como importantes elementos no desenvolvimento e desempenho criativo.

A diversidade deve ser entendida como sendo o conjunto de diferenças interculturais, intersexuais, grupais funcionais e ocupacionais, admitindo-se que a empresa é composta por pessoas muito diferentes, desde sua formação cultural e

educacional, a sua origem, ao sexo e até à idade. E que isso só tem a acrescentar, pois das diferenças surgem os conflitos e destes muitas idéias brotam. O importante é saber manter o equilíbrio entre o conflito e a realidade.

Quanto a comunicação, ela se torna um fator motivador quando existem: *“canais que possibilitem a democratização das informações, informações internas claras, objetivas e disponíveis, intercâmbio com outras organizações.”* (ALENCAR 1996: 52)

Os recursos tecnológicos e materiais agem de forma favorável sobre o potencial criador quando se dispõe de capital e instrumentos de trabalho que facilitam a produção e introdução de novas idéias mais facilmente. Isso parece óbvio, mas muitas organizações não entendem que é inviável cobrar de seus funcionários mudanças substanciais, ou até mesmo simples, que gerem resultados visíveis para ela, sem prover os executores dos recursos de que necessitam.

O treinamento e a capacitação em técnicas de resolução de problemas e desenvolvimento criativo de idéias permitem que cada um conheça seu potencial criador, elimine bloqueios internos e saiba como utilizá-lo em benefício próprio e da organização.

De acordo com CARR (1998:35) *“o desenvolvimento do comportamento criativo também se estabelece quando os estímulos circunstanciais são os de ‘necessidade de solução’”*. Pouco citado por outros autores, a necessidade de solução é tida como um dos elementos mais comuns no campo profissional.

3.5.2 Fatores inibidores

Barreiras ou bloqueios podem ser entendidos como elementos que inibem e ou impedem o desenvolvimento de alguma coisa. Eles agem em cinco diferentes níveis, conforme TEIXEIRA (1998:26-7): a nível de identidade, influenciando sobre nossa autoconfiança e visão de mundo, a nível do sistema de crenças e valores, impondo limites, a nível de aptidões pessoais, ao nível comportamental e contextual.

Nas organizações podem ser verificados diversos bloqueios à ação dos colaboradores, principalmente no que tange à criatividade e à inovação.

Um dos fatores mais arraigados, não só à cultura dos brasileiros mas de todo o mundo ocidental, diz respeito às instituições de ensino, básico ou avançado. Estas agem como bloqueadoras da criatividade individual, pois não se adaptaram às novas necessidades do mundo moderno. E isso acaba por refletir-se no futuro desempenho organizacional das pessoas submetidas a estes processos.

Torrance, em TAYLOR (1964) apresenta em capítulo dedicado à educação e criatividade, fatores inibidores do pensamento criador verificados junto a escolas norte-americanas que podem muito bem ser extrapolados para o desempenho na vida profissional. Nos Estados Unidos, as pessoas são orientadas desde cedo para o êxito, isso significa optar por caminhos claros, desconsiderando, muitas vezes, alternativas que, à primeira vista não são tão interessantes mas que poderiam ser tão ou mais promissoras que a escolha óbvia. Inexiste estímulo a “*correr riscos*” (1964: 136). Além disso, são expostos a pressão dos colegas ou “*parés*”, para a conformidade, negando idéias diferentes das correntes no meio em que estão convivem, tornando-se passivas e inseguras. O papel atribuído a cada um dos sexos acaba por inibir a expressão criadora, uma vez que liberdade e sensibilidade são essenciais à criatividade, e renegados e exclusivos aos sexos masculino e feminino respectivamente. Também vêm, entre outros fatores, o ensino como trabalho, um fardo pesado a ser carregado por cada um, ao invés de incentivar o lúdico e o aprendizado agradável relacionado com brincadeiras e jogos.

De acordo com ALENCAR (1995), as escolas mantêm seu sistema enfatizando a formação de verdadeiros “papagaios” que memorizam e repetem o conhecimento já expresso. E menosprezam o desenvolvimento de características como otimismo, empreendedorismo, capacidade de assumir riscos, disposição para aprender a partir dos próprios erros, persistência e autoconfiança, tão essenciais nos dias atuais, mas levados ao esquecimento. Conseqüentemente, acabam reduzindo o nível de criatividade de cada um, gerando bloqueios, insegurança, falta de autoconfiança e o desperdício de potencial. Sendo assim, desde que o ser humano é colocado em ação na sociedade, seja pela família, pela escola ou pelo convívio social, sua mente é bombardeada por uma série de situações que tolhem esta característica inerente de todo ser humano: a criatividade.

TOFLER, em conferência no seminário Brasil 500, realizado na primeira quinzena de abril de 1998, defendeu linha de raciocínio que converge com a idéia exposta até então. Transcreve-se a seguir trecho de seu depoimento publicado no jornal Estado de São Paulo: "*Há novas e melhores formas de ensinar do que simplesmente colocar as crianças na sala de aula*" acrescentando que "*Numa espécie de currículo não escrito, os estudantes aprendem a ser pontuais, a obedecer e a não perguntar muito*" ... "*As escolas odeiam a criatividade, que é complicada e requer tempo*" (ESP 15/04/98 -A12)

O pensamento racional, cartesiano e lógico que programa as mentes de crianças para agir da forma “tida como certa” não permite que aflorem novas opções criativas.

ALENCAR identifica três origens para os fatores inibidores ou barreiras ao pensamento criativo: mentais, perceptuais, emocionais ou de trabalho.

As barreiras mentais, também conhecidas como bloqueios, são o resultado da forma com que a pessoa foi educada desde o seu nascimento, levando-as a "*controlar e mesmo a negar as nossas emoções, a resguardar a nossa curiosidade, a evitar situações que poderiam redundar em sentimentos de perda ou de fracasso, ensinando-os que não podemos errar, que o erro é sinônimo de fracasso, gerando sentimentos de culpa, vergonha e constrangimento*" (ALENCAR, 1996:64). Este tipo

de barreira conduz ao desencorajamento da originalidade e da diversidade, tão importantes na vida do ser humano. Além do que, não permitem a evolução de talentos potenciais, da inspiração e conseqüentemente, da criatividade e inovação. São construídas de forma inconsciente, no decorrer da vida das pessoas, através do poder de influência das forças sociais e de condicionantes ambientais sobre cada um.

Já as barreiras perceptuais, são "*obstáculos que não propiciam a capacidade de perceber adequadamente o problema ou a informação que é necessária para resolvê-lo*" (ALENCAR, 1996:67). Estão relacionadas com a forma com que o indivíduo capta as informações do meio externo, através de seus cinco sentidos e as processa, formando o que em programação neurolingüística é chamado de modelo mental. Estes modelos mentais nada mais são do que um padrão estruturado pela pessoa que exerce influência sobre a percepção de todas as vivências semelhantes. A percepção é, de forma simplista, a forma como se vê o mundo, que é produto de percepções anteriores aliadas ao conjunto de "estímulos" presentes e aos estereótipos existentes. Como conseqüência de barreiras perceptivas podemos citar as dificuldades em se isolar e visualizar de diferentes formas um mesmo problema, imposição não apropriada de limites, incapacidade em reverter toda informação recebida.

De acordo com HESKETH (1983: 92) "*o ato criativo é a reestruturação de um campo perceptivo*", sendo fundamental exercitar a percepção para anular os bloqueios ou as restrições impostas pela mesma. Assim, a pessoa consegue organizar novos campos perceptivos através de sua percepção analítica do problema ou da situação, fugindo aos modelos mentais convencionais.

As barreiras emocionais como medo de errar, receio do ridículo, falta de confiança, falta de ousadia, apatia, baixa tolerância a mudanças, desejo excessivo de segurança (incapacidade de assumir riscos) e organização e sentimento de inferioridade são problemáticas, pois, praticamente, inibem o processo criativo por tornarem as pessoas crenes de sua incapacidade de ação.

A insegurança também é colocada por MATOS (1987: 36) como um fator negativo, sendo relacionada ao medo de correr riscos e de assumir responsabilidades. O mesmo autor apresenta um elemento diferenciado dos demais, ao tratar da falta de

prestígio, que para eles refere-se a falta de delegação, não atribuição de responsabilidades, de aprovação e de perspectivas de promoção. Além da distância social, onde, por contatos difíceis e convencionalismos, o funcionário acaba por sentir-se inferiorizado e incapaz de contribuir ou de ter a chance de se expressar.

ALENCAR expõe como barreiras no trabalho: pressão a nível de produtividade, procedimentos de avaliação ameaçadores, ênfase organizacional em evitar riscos e inovações, problemas pelo excesso de burocracia, falta de visão sobre o futuro, rigidez, inflexibilidade, entre muitas outras.

Por sua vez HESKETH (1983:55-6) elege como bloqueios à criatividade três grandes blocos: psicológicos, atitudinais e de sensibilidade para problemas. Os psicológicos dizem respeito a falta de conhecimento (informações sobre o problema e sobre técnicas de desenvolvimento criativo) e a hábitos pessoais cultivados por muito tempo, que nada mais são do que condicionamentos individuais, originados de posições comodistas frente a companheiros de trabalho ou família, e características de personalidade como insegurança. Atitudes são "*predisposições mentais para agir de forma padronizada em situações sociais específicas*". (VILA NOVA, 1981:42), sendo assim, os bloqueios atitudinais referem-se aos conceitos internalizados, os quais interferem na forma de agir e pensar do ser humano. De acordo com HESKETH, são exemplos: o pessimismo, conformismo, falta de esforço ou preguiça mental, crença na autoridade e responsabilidade do superior hierárquico e critérios de julgamento. Todos eles, demonstram rigidez na visão da pessoa. Bloqueios relacionados à sensibilidade para problemas, tratam da dificuldade em caracterizar objetivamente situações, falta de sensibilidade para resolver problemas de relações humanas e ausência de descontentamento construtivo ou inconformismos com a rotina. Em outras palavras, está relacionado à falta de habilidade em estabelecer um foco de trabalho, lidar com situações que exijam raciocínio lógico, estabelecimento de alternativas, capacidade de ver de diferentes formas um mesmo ponto, entre outras. Todos elementos essenciais ao desenvolvimento do processo criativo e, por conseguinte da inovação.

Outros elementos como: o excesso de trabalho, morosidade na tomada de decisão e controle excessivo do trabalho são colocados por MATOS (1987).

Amabile e colaboradores, em pesquisa citada por ALENCAR (1996) dividiu os bloqueios à criatividade em duas categorias: gerais e próprios. Em ambas as categorias, os tópicos citados são os mesmos; estrutura organizacional, características da chefia, relações interpessoais, cultura organizacional, comunicação, ambiente físico, falta de recursos tecnológicos e materiais, características intrínsecas da tarefa, remuneração, volume de serviços, falta de liberdade e autonomia, falta de treinamento e influências político-administrativas. No entanto, eles diferem em sua localização dentro da organização. Os gerais referem-se à organização como um todo e os próprios aos elementos diretamente ligados à função exercida pela pessoa.

3.6 O que é inovação

A inovação, segundo MANÃS, *“é o processo realizado por uma empresa para introduzir produtos e processos que incorporam novas soluções técnicas funcionais, ou estéticas”* (1993: 94). E complementa-se, dizendo que ela *“é o instrumento para adentrar o futuro”* (OLIVEIRA, 1987: 145).

Diz respeito a toda novidade ou mudança, introduzida nos usos, costumes, legislação, métodos e sistemas, em alguma atividade específica. Nas organizações a inovação é tida como a introdução de algo diferente, novo, nos processos produtivos (com o aperfeiçoamento de processos existentes ou mudança total destes, visando modificar as condições de operação de unidades produtivas instaladas); nos produtos (com a criação e introdução de novos produtos ou alterações em produtos já comercializados); ou na estrutura organizacional (novas formas de gestão empresarial, técnicas e paradigmas), analisados o contexto ambiental/mercadológico da organização e a viabilidade técnica, financeira e operacional.

A relação que se pode estabelecer entre criatividade e inovação é que a criatividade é a fonte, a inspiração de qualquer inovação. Ou seja uma inovação pode

ser definida como toda idéia, viabilizada, testada e realizada com sucesso. A criatividade é o elemento básico da idéia, pois é a partir dela que elas são geradas.

Evidencia-se a necessidade de atualização, de provocar saltos tecnológicos que avancem frente à concorrência, resultando no diferencial competitivo que Tom Peters em seu livro “A Busca do UAU” (1997), enfoca com uma visão mais geral da organização. O autor afirma que é indispensável estar em constante aperfeiçoamento, em busca do diferencial competitivo que no mercado distingue claramente a organização dos concorrentes e a leva ao crescimento. O diferencial competitivo é chamado de UAU e refere-se a tudo o que supera as expectativas das pessoas e das organizações, no que tange ao desempenho pessoal, a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

3.7 Principais abordagens sobre inovação

Três autores se destacam com suas idéias sobre o tema inovação. São eles: Schumpeter, Marx e Labini. As colocações a seguir foram obtidas em aulas teóricas da Prof^a Valeska Nahas Guimarães, na disciplina Administração da Produção II ministradas no segundo semestre de 1998 na UFSC.

3.7.1 Abordagem Schumpeteriana

Schumpeter foi ao cerne do fenômeno do desenvolvimento econômico numa economia capitalista, enfatizando o papel do inovador, ou seja, do inventor, promotor, ou homem que reconhece um problema e cria alternativas de solução, seja pelo melhoramento ou mudança de técnicas, ou por algo totalmente inusitado, viável e passível de implantação com sucesso.

Em seus estudos, estabelece clara distinção entre duas palavras tidas por muitos como sinônimas: invenção e inovação. Segundo ele, invenção diz respeito a descoberta e desenvolvimento de novos processos, bens e ou métodos feitos por engenheiros e cientistas, não colocados em prática. Já a inovação seria uma invenção levada a prática ou a uso comercial com sucesso. Para Schumpeter, na inovação e no empresário inovador residem a essência do desenvolvimento capitalista. A seu ver, a característica básica da inovação é que ela significa alterações nas combinações dos fatores de produção, nas formas de gerência e de organização. Ou seja, a introdução de novos produtos e a exploração de novos mercados ou fontes de matérias-primas.

Schumpeter era adepto da teoria da existência da “onda longa” na atividade econômica, por muitos conhecida como teoria de Kondratiev, por ser este o seu descobridor. Esta enunciava que, no transcorrer de períodos de 50 ou 60 anos, poderiam ser descobertas as provas de uma longa e geral ascensão da economia, seguida de um declínio semelhante. Para Schumpeter, cada período de ascensão seria proveniente da descoberta e introdução de novos métodos de produção, formas de organização econômica, produtos e ou mercados, aumentando também o volume de mercadorias a disposição da comunidade. Quando a onda chegava a seu ápice, significava que a expansão passava a declinar, sendo acompanhada pela economia, a qual se ajustava à nova situação e consolidava o terreno conquistado. Sustentava que, na fase de ascensão, certas partes da estrutura econômica eram destruídas de dentro para fora, enquanto novas estruturas se criavam em seu lugar. Ele denominou esse processo de “destruição criadora”.

Em suma, a teoria schumpeteriana afirma que a habilidade e a iniciativa dos agentes do mercado, unidas às descobertas de cientistas e inventores, criam novas oportunidades para investimento, crescimento e emprego. Sendo assim, as inovações eram tidas como a base do desenvolvimento econômico que costuma ocorrer em ciclos periódicos de aproximadamente 50 ou 60 anos.

3.7.2 Abordagem Marxista

Segundo Marx, a alternativa de utilizar inovações tecnológicas, modificando técnicas de produção pela introdução de máquinas poupadoras de mão-de-obra, para que cada operário passasse a trabalhar com mais capital e a produzir mais, é sempre a mais atrativa para os capitalistas. Dessa forma, a acumulação de capital gerada pela diminuição da mão-de-obra, permite que este expanda sua produção com o mesmo número de empregados ou até com menos. Uma vez que a expansão da produção passa a ser possível com a manutenção do mesmo quadro de funcionários ou até mesmo com ao seu enxugamento, não se faz necessário o aumento dos salários dos operários, resultando em inúmeros problemas, pois a demanda pelos produtos não se amplia. Marx defende que, apesar de os operários continuarem incorporando mais valia às mercadorias produzidas, os capitalistas não tinham como transformar estas mercadorias em dinheiro, pois não havia procura para as mesmas. Logo, por mais que os capitalistas se esforçassem, a taxa de mais valia não poderia crescer além de certos limites práticos. No entanto, a composição orgânica do capital, justamente em função dos desenvolvimentos e das inovações tecnológicas, teria uma tendência sempre crescente, comprovando a lei, expressa por ele.

3.7.3 Abordagem de Labini

Labini foi um professor italiano, cuja principal preocupação estava centrada na análise de como são distribuídos os frutos do progresso técnico nas diversas formas de mercado e não somente nos mercados em que a livre concorrência vigora.

Labini acreditava que no monopólio e no oligopólio as reduções de custos, conseguidas graças às inovações, não necessariamente resultam em queda dos preços. As reduções de custos resultaram nestes casos em aumento dos lucros, a não ser que

haja pressão dos sindicatos de trabalhadores ou intervenção do Estado. Para Labini, no monopólio os preços poderão se reduzir desde que isso seja conveniente para o aumento da quantidade produzida.

Labini desenvolveu um modelo teórico, visando melhor explicar os mecanismos de distribuição dos frutos do progresso técnico, no qual a economia fora dividida em três setores: de máquinas, de matérias-primas e de bens de consumo. Além disso, ele considerava que as reduções de custos provocadas pelas inovações técnicas poderiam ter três categorias de conseqüências: maiores lucros, que poderão ser consumidos, investidos ou entesourados; maiores salários que venham a ser consumidos; e menores preços no mercado consumidor.

Com base nesses princípios, Labini concluiu que: “Nos casos em que os preços ficam constantes e nos quais as reduções dos custos se traduzem em maiores rendimentos, ou o crescimento da renda total e a reabsorção do desemprego não acontecem na realidade, ou acontecem mais lentamente e mais limitadamente do que no caso em que os preços diminuem em relação aos custos”.

Em suma, Labini afirma que, no caso de mercados oligopolistas ou monopolistas, as forças que reabsorvem a mão-de-obra que foi liberada em conseqüência da introdução do progresso técnico são mais fracas que as forças de expulsão da mão-de-obra. Ou seja, de uma forma geral, diminuirá o número de trabalhadores empregados, a não ser que atuem elementos externos às empresas, tais como investimentos públicos ou exportações.

3.8 Ciclos de inovação

O entendimento de como uma inovação é concebida pode ser facilitado com o conhecimento dos ciclos de inovação. Ele é constituído de etapas que subdividem o processo como um todo.

De acordo com CARR (1998), o ciclo de inovações pode ser descrito em seis etapas, a saber: descoberta, desenvolvimento, implementação, produção, aperfeiçoamento e elaboração.

- **Descoberta:** é o período relativo ao *insight* criativo, o verdadeiro eureka ou despontar da idéia. É nessa fase que todo o processo criativo se desenvolve em sua essência, podendo-se utilizar as técnicas expostas anteriormente;
- **Desenvolvimento** é onde se pondera sobre a idéia, realizando os estudos de viabilidade econômico, financeira, tecnológica e mercadológica;
- **Implementação:** nessa etapa são tomadas todas as medidas necessárias para por em funcionamento a idéia analisada e idealizada;
- **Produção:** é a execução do trabalho até então desenvolvido. Nesta fase se equilibram “*práticas e processos que produzem as mercadorias e serviços*”, custos e avalia-se o retorno que pode vir a ser obtido;
- **Aperfeiçoamento:** nela se estudam formas para melhorar a inovação, agregando valor tanto aos clientes quanto à empresa. São os técnicos que dominam o desenrolar desta fase que, para os japoneses, é chamada de kaizen- processo de aperfeiçoamento contínuo. Esta palavra foi criada na década de cinquenta no Japão, em meio a toda uma revolução gerencial e que tornou clara “ *a necessidade premente de se desenvolver melhoramentos significativos em todos os sistemas e técnicas industriais, de se definirem novos métodos gerências e de produção e também de se fixar uma nova postura individual diante dos desafios*” (COSTA, 1991: 48). Este é um dos princípios da filosofia gerencial japonesa que, países como o Brasil tentaram importar e implantar em suas organizações através de técnicas como TQC- *total quality control* , sem lembrar que isso exige criatividade de seus empregados; e
- **Elaboração:** é a fase mais longa e nela se busca mais que aperfeiçoar, superar a própria inovação.

De forma simplista, pode-se condensar todo este ciclo em três etapas: da criatividade, onde se concebe a idéia, da invenção, que equivale a do desenvolvimento e da implementação anteriores e a da inovação, que corresponde às três últimas fases propostas por CARR.

3.9 Criatividade, inovação e competitividade empresarial

Hoje, constata-se nas organizações a busca incessante por inovações e isso se explica pela *“necessidade de ser competitivo, de manter-se novo ou de atirar-se e manter-se à frente dos concorrentes”* (MANÃS, 1993:37).

Uma boa definição de competitividade é apresentada por DEGEN citado por SOUZA (1997):

“é a correta adequação das atividades do negócio ao seu microambiente. Esta adequação correta consiste no bom atendimento das necessidades dos clientes, diferenciação nesse atendimento em relação aos concorrentes, bom relacionamento com os fornecedores e a existência de barreiras à entrada de novos concorrentes.” (...) *“competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio em mercados onde há livre concorrência”* (...)

O mundo vive uma era onde a informação é extremamente rápida, volátil e acessível a todos, permitindo a disseminação do conhecimento em velocidade jamais presenciada e, conseqüentemente, no âmbito empresarial, a diminuição do ciclo de vida dos produtos que, para atender às necessidades mutantes dos consumidores, são rapidamente aperfeiçoados ou substituídos. Além disso, a ausência de fronteiras comerciais entre as nações, tornando o mercado globalizado, faz com que produtos sejam fabricados sem nacionalidade com o material disponível, melhor e mais barato, no local onde os custos forem mais vantajosos e vendidos para o mercado que melhor convir, não importando onde estejam. Isso tudo acirrou a disputa entre pequenas, médias e grandes empresas de qualquer parte do mundo pela manutenção e ampliação de seus mercados de atuação. Atualmente as inovações são certamente a base da

competitividade e do sucesso organizacional. E confirmando tudo até então explicitado, transcrevem-se as palavras de OLIVEIRA (1987: 148): *“as empresas mais prósperas serão aquelas que construírem o seu progresso e procurarem a garantia da sua sobrevivência em decisões irrepreensíveis ao aplicar a tecnologia para a melhoria dos processos e técnicas de fabricação.”*

Aquelas organizações que ficarem estáticas e resistentes a esta tendência irão ser superadas por novas empresas atuantes neste processo.

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

Tipo de pesquisa: caracteriza-se como uma pesquisa teórico-empírica e exploratória-descritiva, cujo ponto de partida foi um estudo desenvolvido no setor cerâmico e em duas organizações pertencentes a este.

A pesquisa teve um direcionamento qualitativo, privilegiando informações descritivas que propiciassem uma análise consistente e real da situação problema.

Método: o método escolhido foi o estudo comparativo de casos, principalmente por ser este um tipo de pesquisa qualitativa "*...cujo objeto de estudo é uma unidade que se analisa aprofundadamente.*" (TRIVIÑOS, 1987:133). Dessa forma, permitiu uma maior riqueza do trabalho por ser mais abrangente e complexo.

Em um primeiro momento, procede-se à análise individual de cada empresa e, posteriormente, estabelecem-se comparações entre os dois enfoques específicos, extraindo-se semelhanças e diferenças, chegando a conclusões mais consistentes e realistas, cotejando-se os dados empíricos com a leitura referenciada, caracterizando assim um movimento constante entre empiria e teoria (GUIMARÃES:1995).

Coleta de dados: os dados para confecção do trabalho foram obtidos através de dados primários, secundários e da observação direta.

Obtiveram-se os dados primários por intermédio de uma pesquisa de campo, com aplicação de entrevistas semi-estruturadas. Optou-se por este método de coleta, uma vez que, mesmo sendo uma técnica mais demorada e que requer mais habilidade do entrevistador (ROESCH 1996:150), ela obtém dados mais expressivos por analisar a perspectiva dada por cada um dos entrevistados ao tema.

Os roteiros das entrevistas realizadas encontram-se em anexo (anexos I e II).

Foram aplicadas entrevistas junto à representantes da direção, técnicos e com trabalhadores de chão de fábrica, como segue:

Caso Alfa				
Trabalhadores do chão de fábrica		Representas da direção e técnicos		
Operadores	4	Gerente de fábrica	1	
Mecânicos	2	Chefe de des. RH	1	
Auxiliar de produção	1	Chefe de fábrica	1	
Desenvolvimento de produtos	3			
Comercialização	1			
Sub-total	11		3	14
Caso Beta				
Operadores	6	Diretor adm/financ.	1	
Mecânicos	2	Diretor industrial	1	
Auxiliar de produção	2	Gerente de linha	1	
Desenvolvimento de produtos	1	Gerente técnico	1	
inspetor de qualidade	1	Gerente de qualidade	1	
Comercialização	1	Chefe des. pot. Humano	1	
Sub-total	13		6	19
Total geral	24		10	34

Também foi utilizada a observação direta *in loco* e a análise documental que permitiram a coleta de informações não explicitadas pelos entrevistados, mas de grande valia para acrescentar e confirmar as informações fornecidas pelos mesmos (triangulação de dados segundo TRINIÑOS,1987;Lüidke e André,1987).

Os dados secundários foram coletados em periódicos de circulação nacional, em livros, por acesso à rede computacional Internet e em relatórios das próprias empresas.

O período abrangido pelas entrevistas foi o de 14 de julho de 1998 a 18 de agosto de 1998.

Crêterios qualitativos de sele o:

Para sele o das empresas foram observados os seguintes cr terios:

- pertencer ao setor cerâmico catarinense, mais especificamente, de revestimentos cerâmicos.
- ser de médio a grande porte.
- demonstrar receptividade   aplica o da pesquisa fornecendo as informa es necessárias.

Na sele o dos entrevistados, utilizou-se uma amostragem de 15% do total de pessoal, mesclando diretores, gerentes e funcionários de fábrica, propriamente ditos.

No caso de diretores e gerentes, o cr terio utilizado foi a fun o gerencial por eles exercida.

A sele o dos trabalhadores foi definida levando-se em considera o o nível de escolaridade (1^o grau completo, 2^o grau completo ou 3^o grau); o tempo de serviço na própria empresa (procurando-se entrevistar pessoas com até um ano de empresa e com mais de quatro anos na mesma para avaliar a visão de quem conheceu a empresa hoje e há algum tempo atrás); e, por fim, o cargo ocupado.

No caso da empresa Alfa, devido a sua grande estrutura, optou-se por concentrar o trabalho em duas das seis unidades produtivas da empresa, a de terceira queima e a de peças especiais. A escolha se deu (após conversas estabelecidas junto a prof^o orientadora e a membros da própria organiza o), em fun o de seu tamanho reduzido, tecnologia avançada, ser uma instala o recente e exigir de seus colaboradores maior participa o no que tange a criatividade e inova o. Isto porque trabalham com um produto especial, citado pela própria diretora industrial como detentor de fases artesanais e que tem uma perspectiva de crescimento enorme frente às outras linhas da cerâmica.

O procedimento, acima descrito, representa um corte seccional na pesquisa.

Análise e interpretação dos dados:

Foi efetuada uma análise qualitativa do conteúdo por intermédio de análise vertical e horizontal dos dados coletados (leitura total de cada entrevista e posterior leitura comparativa questão por questão), por esta propiciar maior entendimento e percepção da unidade de estudo. Adotou-se a metodologia proposta por Michelat (1987) e assumida em outros estudos como o de GUIMARÃES (1995) e SOUZA(1997).

5. PERFIL DO SETOR CERÂMICO

A palavra cerâmica, do grego *ceramicus*, designa a arte de fabricar artefatos de argila cozida.

Da combinação dos quatro elementos da natureza, água, terra, ar e fogo, as fábricas de cerâmica produzem lajotas, pastilhas, azulejos e terracota. Dentro desse quadro são chamados de revestimentos cerâmicos todos os revestimentos para piso e parede, produzidos com estas matérias primas, que não sejam os anteriormente citados.

No Brasil a cerâmica tem sua origem ligada a produção de artefatos de argila pelos índios, antes mesmo do início da colonização européia.

Com a colonização européia, inicialmente feita por Portugal, país tradicionalmente conhecido por seus produtos cerâmicos, diversos elementos culturais foram incorporados à cultura brasileira, dentre eles o da utilização de cerâmica na decoração de fachadas e revestimentos de pisos e paredes das residências da aristocracia nos séculos XVII e XVIII.

A indústria cerâmica para revestimentos surgiu no Brasil a partir de antigas fábricas de tijolos, blocos e telhas cerâmicas. Hoje, estão instaladas no país cerca de 120 fabricantes (de acordo com dados da Associação Brasileira de Fabricantes Cerâmicos - ANFACER/1998), distribuídos em dezesseis estados, destacando-se São Paulo e Santa Catarina, que, juntos, respondem por 75% da produção nacional. Essa concentração pode ser atribuída à localização estratégica junto aos grandes centros consumidores do país (mais especificamente a cidade de São Paulo) e ao Mercosul, a disponibilidade de matéria-prima, de energia e a mão-de-obra.

A matéria prima empregada no processo de fabricação pode ser de duas origens: naturais e não-naturais. São agrupadas como naturais as argilosas e não argilosas, sendo que a segunda exerce importância fundamental na conformação do corpo cerâmico, fusão em um corpo compacto e estabilidade dimensional. São

encontradas em jazidas naturais, e exploradas tanto pelas próprios fabricantes cerâmicos quanto por empresas administradas por terceiros. Quanto às matérias primas não-naturais, têm-se compostos de chumbo, boro, zircônio e titânio, além de óxidos metálicos diversos. A função destes materiais é atuar na composição da base de vidro que proporciona acabamento brilhante ao produto. Existem empresas especializadas instaladas no mercado com o objetivo de suprir as necessidades do setor.

A energia despendida no processo produtivo é alta, uma vez que os equipamentos utilizados (como fornos e secadores) são mantidos a altas temperaturas para conferir as características específicas de cada peça produzida. São diversas as fontes energéticas passíveis de utilização, desde o gás natural, nafta, carvão, GLP até a energia elétrica. No Brasil, o combustível mais utilizado, ainda é a energia elétrica, entretanto em todo o mundo, vem se dando ênfase à utilização de gás natural. Isso porque este combustível apresenta elevado poder calorífico, preço inferior aos demais combustíveis e é menos agressivo ao meio ambiente. Prevê-se que, em pouco tempo o gás natural passe a ser a principal fonte de energia com a instalação do gasoduto Brasil-Bolívia.

O setor cerâmico, mesmo se tornando cada vez mais automatizado, ocupa considerável força de trabalho, e o aumento da capacidade produtiva poderá amenizar o desemprego no setor.

As aplicações da cerâmica de revestimentos são as mais diversas, sendo utilizadas em paredes e pisos e substituindo ou competindo com produtos como madeira, pedras, concreto aparente, tinta e outros revestimentos.

Mede-se o nível de utilização da cerâmica de revestimentos em um país por uma estatística feita por m^2 / habitante. Atualmente o país com maior tradição mundial na utilização de revestimentos cerâmicos é Portugal, com $5,22 m^2$ / habitante. O Brasil nesse *ranking* ocupa a 8^o posição, sendo que, no ano de 1997, percebeu uma alteração positiva da ordem de 0,3% em relação ao ano anterior, passando de $1,7 m^2$ / habitante em 1996 para $2,0 m^2$ / habitante em 1997, de acordo com dados da ANFACER - fev./1998.

Observando-se a disparidade de consumo, pode-se pressupor o potencial do mercado brasileiro ainda inexplorado.

A China lidera a produção mundial de cerâmica nos últimos anos, onde superou a Itália desde que adquiriu tecnologia avançada que lhe permitiu passar à frente de países com tradição no setor. A China produz hoje cerca de 900 milhões de m² de pisos e azulejos sendo seguida pela Itália (562 milhões de m²), Espanha (400 milhões de m²) e Brasil com produção anual prevista para o ano de 1998 da ordem de 295 milhões de m² (DC, 13/10/97, cad. economia p.15).

A cerâmica brasileira é reconhecida, nacional e internacionalmente, por sua qualidade e *design*, sendo que, hoje, está ganhando mercado principalmente junto ao Mercosul. Para se manter e se destacar cada vez mais, as indústrias do setor estão empenhadas em cinco aspectos: tecnologia, qualidade, *design* tipicamente brasileiro, preço, exportações e serviços. A cada ano, as empresas investem mais em modernização de suas unidades produtivas. Só em 1994 foram investidos US\$ 150 milhões. Quanto à qualidade, em 1994, já se tinha praticamente a metade da produção nacional certificada por normas internacionais de qualidade. O aspecto preço é levado em consideração e busca-se torná-los competitivos junto ao mercado nacional e importador de nossos produtos. E por fim, os serviços que englobam a distribuição e venda estão se adaptando às necessidades dos clientes, através de *show-rooms*, por exemplo.

A ANFACER divulgou dados em 02/98 que destacam a venda no mercado interno, com aumento de cerca de 7,5% em relação a 1996, totalizando 174 milhões de m². Já no mercado externo o aumento foi de 2,7% em relação ao mesmo período, alcançando o montante de 30 milhões de m². Os principais mercados compradores são América do Norte (29,91%), América do Sul (27,7%), Europa (13,16%), Oceania (5,82%), África (5,76%) e Ásia (1,02%). (BADESC 11/97).

5.1 O Setor Cerâmico em Santa Catarina

O estado de Santa Catarina possui uma economia diversificada que abrange os setores agro-industrial, complexo madeireiro, eletro-metal-mecânico, têxtil, mineral e turístico.

A indústria cerâmica é colocada dentro do setor mineral, e no país os dois maiores pólos produtores de revestimentos cerâmicos são representados pelos estados de Santa Catarina e São Paulo. A diferença básica entre os produtos catarinenses e paulistas reside em um aspecto do processo produtivo, a opção pela fabricação por via úmida ou via seca. Sendo que empresas paulistas adotam a produção por via seca, eliminando uma etapa do processo e conseqüentemente, reduzindo custos e mantendo preços mais baixos. No entanto, a qualidade dos produtos é inferior a dos produtos catarinenses feitos por via úmida, mas não descartam a concorrência dentro do setor.

Santa Catarina constitui o maior pólo ceramista do país. Neste, está situada em três regiões: no sul do estado, abrangendo os municípios de Imbituba, Tubarão, Criciúma, Içara e Urussanga, seguido da localidade do Vale do Rio Tijucas e por último no município de Mafra.

Em Santa Catarina, a primeira indústria cerâmica surgiu na década de 50, quando Henrique Lage ergueu no município de Imbituba a primeira fábrica de azulejos do estado.

Até pouco tempo, as indústrias detinham praticamente 100% de capital nacional, contudo hoje começam a despontar investimentos estrangeiros em parceria com o nacional. Como exemplo tem-se a recente fábrica TEC-CER, instalada na região de São José desde novembro de 1996, e que resultou de uma associação entre investidores de Hong Kong com um experiente empresário catarinense.

Quanto à qualidade de seus produtos, não há o que se discutir, sendo que das 120 indústrias cerâmicas do país, quatorze possuem certificação ISO 13006, e destas quatro são catarinenses.

Das dez maiores empresas cerâmicas brasileiras, cinco são catarinenses: Eliane, Cecrisa, Portobello, Itagres, e Imbituba (BADESC 11./1997). A mesma fonte referenciada indica que as principais empresas cerâmicas catarinenses são: Cecrisa, Portobello, Ceusa, Eliane, Tec-cer, Vectra, Itagres e Imbituba. E juntas empregam cerca de 7.000 pessoas. No ano de 1997, estas empresas faturaram cerca de R\$ 720 milhões e destes, R\$ 93 milhões são oriundos de exportações.

5.2 Processo Produtivo

O processo produtivo tem evoluído rapidamente a medida que a tecnologia avança. Duas mudanças profundas foram feitas no processo produtivo: a introdução do processamento térmico por monoqueima, desenvolvido na década de 70 na Itália, e a substituição da produção em lotes pela contínua. Tais inovações resultaram em benefícios como redução no consumo de energia e de mão de obra e introdução posterior de automação industrial.

O processo produtivo utilizado hoje em geral é contínuo. Pode ser dividido em quatro etapas distintas: preparação da matéria-prima, conformação e secagem, processamento e expedição.

A preparação da matéria-prima ou massa cerâmica, pode ser feita por dois processos: úmido ou seco. Pelo processo úmido, adiciona-se água às matérias primas, previamente pesadas, formando a massa cerâmica ou barbotina. Esta é, então, encaminhada aos moinhos de bolas, revestidos de borracha ou sílex, para que, pela moagem, se transforme em partículas microscópicas. O produto já moído é pulverizado com ar quente até atingir teor de umidade de 7%. O processo seco difere do anterior, pela ordem em que os produtos são utilizados. Primeiro, procede-se à moagem das matérias primas, em moinhos do tipo martelo ou cone, para, só então, adicionar água, até que se atinja umidade de 9%. O processo seco não permite a fabricação de produtos de qualidade superior e características uniformes, como se obtém no processo úmido.

A segunda fase engloba a conformação e a secagem. A conformação em geral é realizada por prensagem, podendo-se utilizar também o processo de extrusão. Dela obtém-se o que se chama de biscoito cru, caracterizado por ter forma definida, mas apresentar umidade residual e baixa resistência. Na secagem o biscoito cru é levado aos aparelhos conhecidos como secadores, os quais conferem à peça teor de umidade de 1%. No processamento térmico busca-se a sinterização da peça, vitrificação dos esmaltes e estabilização das cores. Esta etapa pode ser desenvolvida em uma ou duas etapas. A monoqueima, ou processamento térmico em uma etapa, consiste no cozimento ou queima do biscoito seco, já esmaltado e decorado a temperaturas elevadas em fornos específicos. Esse processo reduz o gasto com energia e mão de obra. Já pela biqueima, são utilizados dois fornos. Num primeiro momento realiza-se queima em fornos à temperatura de 1050 a 1100° C, conferindo algumas das características finais, como a resistência. Em seguida, as peças são conduzidas por correias à esmaltação e decoração e, só então, novamente queimadas no chamado forno vidrado, que vitrifica os esmaltes e estabiliza as cores.

Daí por diante o produto é classificado, seja a olho nu, ou por equipamento eletrônico, embalado e expedido.

6. ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS

Neste capítulo será apresentado, inicialmente o perfil dos entrevistados nas duas organizações selecionadas para compor o universo de pesquisa. Também será feita uma caracterização das mesmas, expondo dados, tais como: ano de fundação, linha de produtos, mercado atingido, número de colaboradores, além de informações que posicionem as organizações em termos de faturamento e produção. Tais informações foram obtidas por intermédio de leituras de documentos fornecidos pelas empresas, revistas especializadas e, também, pela realização das entrevistas junto aos colaboradores das organizações.

As entrevistas e a observação *in loco* permitiram que se estudasse a visão dos colaboradores, independente de instrução e função, a respeito do papel da criatividade e inovação, seus fatores favorecedores e suas barreiras. Fica claro o papel fundamental que esse tópico assume frente aos objetivos propostos no trabalho.

É importante lembrar que todo o trabalho desenvolvido está atrelado à metodologia descrita anteriormente. Verificou-se a importância atribuída pela administração à criatividade e inovação, o apoio a ela relevado; e os fatores que favorecem e dificultam o desenvolvimento destes processos.

6.1 Caso Alfa

6.1.1 Caracterização e perfil da empresa

A empresa Alfa, surgiu em 1977, pela decisão de grupo empresarial de diversificar seus investimentos.

Em cerca de dez anos de funcionamento, a produção saltou de 0,5 milhões de m²/mensais de revestimentos cerâmicos para 1,4 milhões de m² mês, de uma linha diversificada de produtos que abrange pisos, rodapés, cantoneiras, argamassa, rejuntas, e outras peças especiais, havendo uma preocupação incessante com a qualidade superior de seus produtos e a satisfação e encantamento do cliente.

Conta atualmente com 1420 funcionários. Seu faturamento anual gira em torno de R\$ 182 milhões de acordo com dados do Badesc (11/97), sendo que destes 25% são provenientes de exportações para países da América do Sul, América do Norte e Europa. O capital da empresa é 100% nacional.

Quanto à tecnologia empregada, pode ser considerada a mais moderna do ramo, importada de países com tradição no fabrico cerâmico, como Itália e Espanha. A empresa busca estar em harmonia com o meio ambiente preservando-o e respeitando-o. Diversas ações foram tomadas neste sentido, entre elas a substituição do gás pobre pelo GLP como fonte de energia e a construção de estação de tratamento de efluentes.

Devido à grandiosidade da empresa optou-se por concentrar o trabalho em duas das seis mini-fábricas existentes: a de terceira queima e a de peças especiais. Essas duas mini-fábricas contam hoje com cerca de 87 colaboradores, e produzem cerca de 750.000 peças mensalmente, sendo considerada a “menina dos olhos” de seus gestores pelo grande potencial a ser explorado.

O mercado consumidor de peças especiais é representado internamente pelas regiões sul e sudeste e, externamente, por países da América do Norte (Canadá e EUA), da América do Sul (Argentina, Chile e Uruguai) e pela Inglaterra e Austrália.

Na busca do aperfeiçoamento de seus processos e produtos a empresa implantou em anos anteriores o programa de gestão da qualidade e modelos de gestão.

de origem japonesa como o 5S, Kanban e CCQ. A essência dos projetos pode ter permanecido, mas praticamente os modelos em si já foram eliminados da empresa, como é o caso do CCQ, que começou com boas intenções mas, por ser um “pacote” que não alterou a cultura das pessoas, acabou por não surtir efeito e ser eliminado.

A missão da empresa Alfa, como definida por seus gerentes e chefes no transcorrer das entrevistas tem como ponto chave ser líder em inovação, agregando ao valor de sua marca e de seus produtos já reconhecidos pela qualidade superior, o elemento novidade, inovação.

6.1.2 Perfil de entrevistados

De acordo com a metodologia proposta, entrevistaram-se 14, de um total de 87 funcionários, um gerente, dois chefes, e 11 funcionários (quatro operadores, dois mecânicos, um assistente de produção, três responsáveis pelo desenvolvimento de produtos, um responsável pela comercialização). A seleção dos trabalhadores foi feita a partir de listagem fornecida pela área de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A tabela a seguir, apresenta o número de selecionados, distribuídos por categoria funcional:

Tabela 1. Categoria funcional X nº de entrevistados

CATEGORIA FUNCIONAL	Nº DE SELECIONADOS
Operadores	4
Mecânicos	2
Auxiliar de produção	1
Desenvolvimento de produtos	3
Comercialização	1
TOTAL	11

Fonte: dados primários da pesquisa.

Analisando as características do grupo, verifica-se que nove entrevistados possuem menos de quatro anos na empresa e idade entre 20 e 28, e dois possuem mais de oito anos na empresa e idade acima de 28 anos. Quanto à escolaridade dos 11 entrevistados, apenas um não possui o segundo grau completo e quatro estão cursando ou já terminaram curso a nível de terceiro grau. Na fábrica como um todo, o percentual de funcionários sem primeiro grau completo é de 6%. Esta foi uma constatação que mostrou um perfil atípico dentro do setor cerâmico, no qual os funcionários geralmente tem o primeiro grau e completam o segundo com o auxílio da empresa. A empresa têm como meta profissionalizar sua mão de obra, dando-lhes maior capacitação através de convênios para primeiro e segundo graus além de curso de técnico em cerâmica.

E quanto ao tempo de empresa o critério utilizado foi o exposto como geral.

Nas funções de chefia e gerência foram entrevistados o gerente da fábrica, o chefe da fábrica, e o chefe de desenvolvimento de recursos humanos. Por incompatibilidade de horários, não foi possível entrevistar o diretor industrial, que, por sua vez, havia demonstrado receptividade para com o trabalho. A tabela a seguir informa o cargo, o tempo de empresa e a escolaridade dos selecionados.

Tabela 2 Cargo X Tempo de serviço X Escolaridade

CARGO	TEMPO DE EMPRESA	ESCOLARIDADE
Gerente de fábrica	12	3º grau completo
Chefe de des. RH	12	3º grau completo
Chefe de fábrica	6	3º grau incompleto
TOTAL		3

Fonte: Dados primários da pesquisa.

6.1.3 Importância atribuída à criatividade

Ao se questionar sobre a importância atribuída à criatividade e inovação para o alcance da missão da empresa, os gerentes e chefes se mostraram cientes do valor desse processo que pode ser desenvolvido por qualquer ser humano. Nesse sentido reproduz-se o seguinte comentário de um dos entrevistados: *“Se a gente não tiver criatividade, não tiver inovação, não tiver desenvolvimento, nós vamos morrer com certeza”. “... se se quer ser conhecido no mercado como inovador agente tem que criar esse clima na empresa.”* (gerente de fábrica).

O que não deixa de ser uma verdade numa fábrica que tem na diferenciação, qualidade e inovação de seus produtos a chave de seu sucesso. As peças especiais são um produto extremamente diferenciado, que é comercializado a um preço bem mais elevado, por agregar tais características a suas peças.

Gerentes e chefes, concordaram que os funcionários não tem noção da importância de suas idéias e sugestões para o trabalho da empresa, mas afirmaram que a empresa tem como meta fazer com que eles adquiram essa consciência, sempre lembrando que já existem pessoas cientes de seu papel e seu valor para a organização. Em contrapartida, no depoimento de três dos entrevistados no chão de fábrica, observou-se, no que tange ao interesse da gerência pelas contribuições que possam vir a dar e que melhorem o processo e ou o produto, um certo desconsolo, quando declaram que o interesse se deve somente a melhoria de produção, como segue:

“... Digamos, se faz duas peças por dia e pode fazer quatro, melhor. Eles querem melhoria de produção.” (funcionário da linha de produção).

Ou ainda:

“...muitas vezes a gente se preocupa só em produzir e produzir e fica meio bitolado. Eu acho que deve-se pensar mais na qualidade e na diversificação dos produtos, pois se acaba esquecendo da meta da empresa que é inovar...” (mecânico)

Todavia, a maioria absoluta dos funcionários parece compreender que a gerência reconhece a importância e o valor do trabalho por eles desenvolvido, estando

sempre aberta à sugestões e à opinião de quem opera os equipamentos. O que existe ainda é uma falta de direcionamento e de valorização do trabalho individual ou de equipe, que leva parte dos funcionários a crer que a empresa só está pensando em si própria. Depoimentos mostraram o quanto é importante para eles serem ouvidos, valorizados e sentir-se parte do processo.

Diante disso, entende-se que os funcionários ainda estão trabalhando sob pressão por maior produção, e mesmo que a empresa agora esteja colocando metas mais adequadas e tangíveis, como será exposto no tópico a seguir que trata dos canais para o desenvolvimento da criatividade, a percepção dos funcionários é negativa e acaba neutralizando tentativas de reconhecimento e valorização.

O tipo de criatividade que a empresa procura desenvolver é a criatividade relacionada a habilidade de solucionar problemas, inovar e aproveitar oportunidades. As etapas colocadas no modelo de Rogers, ao se tratar das abordagens sobre criatividade (item 3.5), descrevem o que se está buscando do processo criativo nesta organização. E observa-se que há interesse quanto aos fatos sociais que interagem neste processo colocado como necessário no Modelo de Desenvolvimento Criativo de Amabile. Isto será abordado nas análises posteriores sobre fatores motivacionais e inibidores do potencial criativo na empresa.

A grande vantagem encontrada no Caso Alfa, foi que há o apoio da diretoria da organização em desenvolver e fomentar a criatividade e inovação. Visto que foi ela quem tomou a iniciativa de incluir a busca da inovação no planejamento estratégico e o desenvolvimento da criatividade como ferramenta para a realização.

De BONO (1994), defende exatamente este tipo de enfoque ao colocar que a criatividade propicia, entre outras coisas, a busca, criação e projeção de oportunidades. Planejam-se estratégias e age-se de acordo com elas.

6.1.4 Canais para o desenvolvimento de criatividade e inovação

De acordo com as gerências e chefias, não há nada formal e sistematizado para o desenvolvimento da criatividade e a canalização das idéias para se transformarem em inovações.

O que existe de concreto é um projeto, uma iniciativa que partiu da alta administração da empresa que colocou o elemento inovação dentro do planejamento estratégico da empresa e, neste ano, estabeleceu como meta “plantar uma semente” do assunto, começando a falar de inovação. Isso tudo, sempre tomando cuidado para não incorrer nos mesmos erros de programas anteriores, que caíram na mesmice e no comercial, estando sempre atrelados a dinheiro.

O projeto foi iniciado com a vinda de profissionais de empresas como a 3M para proferir palestras sobre inovação a nível de chefia e gerência. Depois, foram oferecidos cursos e seminários para desenvolvimento de habilidades de liderança e seminários comportamentais para o mesmo público como o “grid gerencial” e curso de criatividade gerencial. O “grid gerencial” tem como finalidade, num primeiro momento, fazer com que as pessoas se conheçam, se descubram, levantando aspectos a serem melhorados e a partir daí, começar o desenvolvimento organizacional, onde é levantada a situação ideal, e estabelecidas estratégias de ação para alcançá-las. No curso de criatividade gerencial com duração de 16 horas/aula, as pessoas aprendiam um pouco sobre o perfil de uma empresa inovadora e eram ensinadas técnicas como o *brainstorming* para desenvolvimento do potencial individual. Pela primeira vez esse tipo de curso foi ministrado para o pessoal administrativo antes do industrial, que sempre foi privilegiado e já passaram pelo curso cerca de 120 pessoas de toda a empresa.

O *brainstorming* é utilizado como uma técnica que busca, de acordo com EVANS (1989), o alcance de um sinergia positiva para que sejam criados caminhos, alternativas, primando-se pela quantidade e espontaneidade das mesmas.

Ainda dentro desse curso, as pessoas aplicavam seus conhecimentos assimilados numa tarefa que buscava a liberação da criatividade, e este é um caminho extremamente válido para o fim proposto.

Após esta etapa, foram criados dez grupos dentro da empresa onde o objetivo era o desenvolvimento de um projeto inovador. Porém verifica-se que, mesmo os que participaram do grupo, não foram informados por seus chefes a respeito do programa e do que lhes havia sido ensinado. Assim sendo, não há nada definido quanto aos canais para desenvolvimento e difusão das idéias; por se estar buscando a criação de algo que não gere uma estrutura burocrática e centralizadora, e sim alguma coisa que aconteça “*lá no dia a dia, e que todo mundo tivesse retorno*”.

(chefe de desenvolvimento de RH).

A posição da empresa é validada por CARR (1998) quando afirma que as organizações criativas buscam ser menos burocráticas, mais flexíveis e enxutas.

Os entrevistados da área operacional nada acrescentaram aos depoimentos de gerentes e chefes.

A fase atual é de coleta de idéias e sugestões, já foram propostos canais como: caixa de sugestões, formulários e técnicas como Kanban, além de valorização do indivíduo por programas com *bottons*, placar de idéias entre outras. Mas nada será decidido sem análise e verificação. O que realmente se está buscando é que todos “*respirem inovação*”, fazendo com que ela se torne uma constante na vida da empresa assim como hoje é a qualidade.

6.1.5 Barreiras ao desenvolvimento criativo e inovação

Quanto às barreiras ao desenvolvimento criativo e à inovação, diversos fatores foram levantados pela gerências e chefias.

Nas entrevistas realizadas junto às gerências, todos os entrevistados concordaram que a incompreensão da chefia e, conseqüentemente, a falta de liberdade para que o colaborador fale são fatores negativos. Essa avaliação das características da chefia e a falta de liberdade confirmam o proposto por AMABILE citada por ALENCAR (1996) que coloca os como elementos negativos para o desenvolvimento criativo e inovador.

Também foram citados os seguintes fatores: falta de crença nas próprias idéias, ausência de conhecimento do valor de seu trabalho, desinteresse da chefia em buscar as idéias, timidez, pressão, falta de tempo para desenvolver novas idéias, experiências anteriores negativas e pouco reconhecimento pessoal. A falta de crença nas próprias idéias e a ausência de conhecimento do valor de seu trabalho foram abordados na concepção de ALENCAR(1997) ao definir como conseqüência das barreiras perceptuais a imposição não apropriada de limites e a barreira emocional da falta de confiança. As pessoas acreditam que não podem fazer nada além daquilo e que seu trabalho é insignificante.

Por sua vez, o pessoal operacional convergiu para quatro fatores: a diferença cultural e social, a falta de interesse da gerência, a insegurança quanto à receptividade das idéias (cada uma citada por três pessoas), e a falta de reconhecimento (citada por seis pessoas, ou seja mais de 50% dos entrevistados).

Das entrevistas extraíram-se manifestações como:

“a nível individual a gente não ganha nada” (auxiliar de produção)

Ou:

“...o retorno tido é para nós mesmos, não há reconhecimento dos superiores, até se fez algumas mudanças que aumentaram a produtividade e a qualidade com melhorias pequenas, tipo conscientização do operador, e não houve nenhum retorno dos superiores”. (auxiliar de produção)

No que tange a insegurança quanto à receptividade das idéias e o sentimento de inferioridade, ALENCAR (1997) indica o elemento medo do ridículo como barreira.

Além destes foram levantados: timidez, educação voltada para a necessidade e não para uma ação voluntária de ajuda ou melhoria, falta de crença nas próprias idéias e a falta de tempo. Sobre a falta de tempo, ALENCAR expõe que é uma consequência da pressão a nível de produtividade e ênfase organizacional em evitar riscos e inovações como se colocou na fundamentação teórica. Essas barreiras nada mais são do que uma questão de atitudes, de conceitos rígidos e internalizados que são tidos como verdade absoluta como coloca HESKETH (1984) que cita: pessimismo, conformismo, falta de esforço ou "*preguiça mental*" como fatores inibidores do desenvolvimento criativo e inovador.

Pode-se então concluir que, praticamente tanto a gerência/chefia quanto o pessoal operacional conhecem os principais fatores limitadores da ação criativa. E, talvez, nem mesmo eles se deram conta de que suas posições são praticamente comuns, só faltando iniciativa para tentar amenizá-las ou eliminá-las. A única distorção verificada refere-se ao reconhecimento, indicado como o fator mais importante pelo pessoal operacional e que deve receber maior atenção dos gestores. Entendendo-se por reconhecimento a valorização do ser humano e do grupo, com elogios e atitudes que demonstrem que eles são parte integrante e importante do processo produtivo, para não dizer que eles são a chave para os problemas com os quais nos defrontamos a cada dia nas organizações pois conhecem o equipamento e seu funcionamento como ninguém.

6.1.6 Fatores motivacionais para o desenvolvimento criativo e inovador

Na grande maioria das vezes, os fatores que motivam as pessoas a darem sua parcela de contribuição são praticamente os mesmos que são tomados como limitadores, porém na proporção inversa. Ou seja, quando são oferecidos atuam como

motivadores e quando ignorados atuam como bloqueadores do potencial criativo e inovador.

Quanto ao clima psicológico, tanto os representantes da gerência quanto os entrevistados na parte operacional indicaram que o relacionamento interpessoal, em praticamente 90% dos casos, é cooperativo e amigável. No entanto, observa-se que falta reconhecimento e envolvimento pessoal, uma vez que, de acordo com o pessoal operacional, as pessoas não se sentem valorizadas e sabem que a empresa ganha muito com sua participação mas não recebem uma contrapartida adequada.

"...eu estou há um bom tempo na empresa e é difícil um chefe chegar e agradecer, não é só num setor, é em todos. Pois as vezes a idéia dá certo, até um ou outro pode bater nas costas de um, valeu, melhorou, mas é bem pouco. Porque não é só a recompensa em prêmios que vale, mas a com palavras é até melhor, o pessoal fica até mais empolgado. O patrão disse que 'tá bom pra caramba', fica-se contente. Agora esse agradecimento é difícil. Pelo menos eu achava que o nome da pessoa deveria estar num placar. Devia-se mostrar o nome dele, mas para isso eles são meio parados."(operador de linha).

Das seis características para se ter um clima favorável a criatividade, citadas por VAN GUNDY em ALENCAR (1996), quatro estão presentes no dia a dia da empresa e na cabeça dos gestores: apoio à criatividade, apoio da direção, autonomia, e aceitação das diferenças entre os membros da organização. As duas restantes (sistema de premiação adequado e envolvimento pessoal) já estão recebendo a devida atenção da organização. O sistema de premiação, como foi colocado na fundamentação teórica, engloba salário, benefícios e recompensas de efeito moral. A maioria dos gerentes e chefes expressou que a empresa garante os benefícios assegurados por lei, e outros como ambulatório, convênios de saúde, creche, restaurante. Entretanto, as recompensas de efeito moral não existem na proporção desejada, eles acreditam na importância deste tipo de benefício e estão estudando formas de melhorá-la.

Ainda sobre os benefícios, entre os funcionários entrevistados, apenas dois preferem receber benefícios em dinheiro e a maioria acredita que recompensas morais tem um efeito mais poderoso e duradouro sobre a motivação de cada um, não desprezando de todo o papel do salário. Foram sugeridas como recompensas de efeito

moral colocar o nome num placar, prêmios em conjunto (festas, churrascos), homenagens em público com prêmios pequenos como já se faz (canetas, brindes, camisetas,...), entre outras. Este tipo de sugestão tem seu respaldo na escola de Relações Humanas (Elton Mayo e colaboradores), na qual o trabalhador é tido como “*homo-social*”, movido por necessidades de segurança, prestígio, auto-realização no trabalho e aprovação social.

Esta situação só vem a validar as colocações de PETERS (1987) que defende o reconhecimento informal como fator motivador e a hipótese defendida por esta pesquisa de que não só as pessoas que tem suas necessidades de sobrevivência, segurança e *status* atendidas é que querem ser valorizadas e reconhecidas, como colocou COLOMBINI (VOCÊ: 1998: 72-74).

Como a todo profissional que atua nestes tempos de crise, não podia faltar a insatisfação com o salário percebido, mas que é superada pela necessidade de reconhecimento e valorização, desde que não ocorra a exploração do trabalho individual. Como destaca um entrevistado da produção: “*de repente, um parabéns, o reconhecimento do chefe/ diretoria, serve mais que um aumento de salário*” (mecânico)

Sobre a autonomia no trabalho os gerentes, chefes e líderes ficaram divididos. Parte reconhece que ela é permitida e parte afirma sua inexistência. Na área operacional, cinco dos entrevistados citaram a sua existência. Essa autonomia é restrita, e diz respeito à solução de problemas e melhoria da linha podendo ser enquadrada como do tipo “autonomia responsável” sugerida por Friedman (1977) apud GUIMARÃES (1995). Nela, a autonomia reside em pequenas coisas, nas quais os funcionários praticamente tem garantia de que, caso resultem em melhoramento serão executadas. Isso gera senso de responsabilidade e “liberdade” de escolha, como colocado na fundamentação teórica por VAN GUNDY, citado por ALENCAR (1996)

Quanto à estrutura organizacional, percebe-se que a gerência tem consciência das características necessárias para que a criatividade aflore. No depoimento colocado no tópico que fala sobre canais para o desenvolvimento da

criatividade, isso pode ser evidenciado. Tais organizações buscam ser menos burocráticas, mais enxutas e flexíveis.

Quanto à imposição de metas tangíveis, no ano corrente a empresa aprendeu com a própria experiência o que foi registra um gerente de fábrica:

“... a empresa resolveu apertar um pouco mais as metas, colocando metas já muito ousadas e aí o que foi que aconteceu, eles viram que eles não poderiam alcançar aquelas metas e aí desanimaram e o programa acabou. Agora agente está reeditando o programa, com metas factíveis, pois na verdade se você for subindo todo mês um degrau você vai chegar no topo da escada. Agora se você quiser passar do primeiro degrau para o topo direto, não consegue.”

Dentre outros fatores motivacionais citados pelos entrevistados, três foram pela chefia/gerência: ouvir os funcionários, imposição de metas tangíveis e desafiadoras e o reconhecimento. Praticamente todos colocaram estes pontos em seus depoimentos, o que leva a concluir que eles sabem por onde deve começar o trabalho de desenvolvimento da criatividade e inovação. Os gerentes também citaram como fatores motivacionais, ou que favorecem o desenvolvimento da criatividade e inovação, o alto grau de escolaridade da fábrica e a facilidade de trabalhar. Esta facilidade de trabalhar deve ser entendida como o aperfeiçoamento do processo, dos equipamentos e de procedimentos.

Já o pessoal operacional destacou o reconhecimento da chefia (citado por quatro pessoas) e a melhoria do trabalho, pela facilitação do processo e aumento da produtividade como motivação para dar idéias. Foi citada também a satisfação pessoal e, de forma implícita a imposição de metas tangíveis e desafiadoras. De acordo com um auxiliar de produção: *“ o que leva a dar uma idéia é a própria manutenção do produto em linha, o pessoal procura sempre o mais fácil para trabalhar, na busca de uma maneira mais ergonômica e produtiva é que surgem as idéias”*.

Ou, ainda, conforme um operador de linha:

“...a gente vai sentindo uma dificuldade e por causa desta agente vai ter que trabalhar muito mais e então cai a produção e fica difícil de atingir a meta; aí a gente vai fazendo testes para conseguir melhorar isso”.

CARR(1998:35) enfatiza a facilidade de trabalhar ao colocar a necessidade de solução como motivadora.

Também foram citados pela parte operacional: a liberdade para falar, perspectiva de carreira, gosto pelo que se faz e o salário como ilustra o depoimento a seguir: *“se deve pensar no todo pois o funcionário depende da empresa e a empresa depende do funcionário, tem que ser uma junção”*. (classificador)

Conclui-se que as duas categorias entrevistadas tem em comum os fatores reconhecimento, facilitação do trabalho, capacidade de escutar/liberdade para falar e imposição de metas tangíveis e desafiadores. Mas acredita-se que outros elementos como perspectiva de carreira possam influir diretamente na motivação do grupo em estudo, pois tem mais instrução, é jovem e, de forma geral está começando a vida profissional

6.1.7 Concretização do processo criativo em inovação

Na busca de uma resposta para esse objetivo fizeram-se duas perguntas no transcorrer das entrevistas: *“Que tipo de sugestões recebidas já foram postas em prática? Exemplos.”* (para gerentes e chefes) e *“Você pode dar exemplos de idéias dadas? Como estas foram praticadas no dia a dia?”*(para o pessoal operacional).

Com os gerentes e chefias obteve-se a resposta de que a maioria das sugestões propostas estão relacionadas à diminuição de custos e à melhoria da qualidade, tendo sido também lembradas a criação de novas técnicas de aplicação de produtos, eliminação de problemas e a superação de limites. Entendendo-se por superação de limites, fazer mais do que as metas e objetivos impostos. Esta criatividade então é limitada e centrada nestes aspectos. A implantação da ISO 9000 auxiliou, e muito, neste processo, porque criou padrões e instituiu que deve haver

melhoria contínua, fazendo com que todos acreditassem que são eles próprios que fazem as regras.⁵

Ao se questionar sobre a operacionalização destas idéias em inovações propriamente ditas, não foram citados exemplos, mas sim lembrados por três dos entrevistados a participação de funcionários da empresa do curso para técnico cerâmico.

Selecionou-se uma sugestão de um auxiliar de produção que contém sugestão ilustrativa:

...”eu dei idéia de fazer prateleiras, para colocar os pallets em cima, ficar tudo organizado, limpo, para que a gente pudesse varrer o chão, então isso foi adotado, e ficou muito bom. Acho que uma das minhas melhores idéias foi essa. Até então eles não tinham controle de nada, de quanto material tinham em estoque,... Hoje agente tem controle de tudo, a gente vai lá no computador seleciona o pallet e sabe onde está, então ficou muito bem organizado.”

Os alunos ao concluir o curso para técnico cerâmico têm de apresentar trabalhos, normalmente desenvolvidos no ambiente da fábrica e que trazem idéias relevantes, em sua grande maioria adotadas pela empresa. Incentiva-se o estudo e valoriza-se o trabalho destes estudantes/colaboradores ao coloca-las em prática.

Junto ao pessoal operacional, obtiveram-se indicações de diversas contribuições interessantes. As idéias referem-se à diminuição de custos, melhoria do processo, produto ou controle, mais qualidade no ambiente de trabalho e aperfeiçoamento da organização, indo ao encontro da definição de MANÃS, citado por OLIVEIRA (1987:145), para o qual a inovação: *“é o processo realizado por uma empresa para introduzir produtos e processos que incorporam novas soluções técnicas funcionais, ou estéticas”*

Quase todos os entrevistados tinham um exemplo claro para dar no momento da entrevista. Transcrevem-se trechos de algumas delas:

⁵ O princípio de melhoria contínua busca manter a evolução do processo, no entanto, a própria norma ISO 9000 estabelece como deve ser feita cada modificação, limitando o escopo da criatividade.

...” foram propostos testes que não eram feitos antes e que a gente passou a fazer para testar a granilha. Ela não era testada antes de ser colocada no produto. Nós sugerimos fazer todos os testes de matéria prima, e houve melhoria para o produto final, pois se a granilha está dando problema, atrasa a produção; assim economiza-se tempo e produto, pois não há tanta perda.” (funcionário da escolha)

Em geral as inovações ...” são em produtos. Havia um produto que tinha um problema no acabamento daí eu sugeri que fosse modificada a aplicação, e foi aceita. Foram mudados os padrões, e já está sendo produzido de forma certa.”

(funcionário de des. de produto)

...” Até agora agente deu uma sugestão de colocar um secador direto na linha para melhorar, porque grudava na tela os produtos e dava muito defeito, não em todos os produtos. E isso aumentou a produção, melhorou o serviço que passou a não ser tão cansativo, pois cada vez que grudava um produto na tela tinha-se que ir até lá lavar e era bem cansativo. Melhorou para nós e para a empresa mais, porque a produção passou a ser bem maior.” (operador de linha- decoração)

Isso tudo nos faz concluir que os funcionários demonstram ter consciência do valor das idéias propostas para a empresa. E, também, que eles não estariam tendo o devido reconhecimento pelo trabalho realizado, pois eles estão dando algo a mais do que aquele trabalhador “mão-de-obra”, atuando como “cérebros e mãos de obra”.

No entanto, de acordo com o ciclo de inovação proposto por CARR (1998), o processo está ainda muito restrito, pois o potencial humano existe e, conseqüentemente, podem ocorrer muitas descobertas. Todavia, o desenvolvimento, a implementação, a produção e o aperfeiçoamento ocorrem em uma proporção irrisória dos casos.

A abordagem de LABINI, quanto à inovação, é a que mais se adapta ao panorama apresentado, agregando elemento de Marx e de Schumpeter. Pode-se acrescentar a solução, ou pelo menos as opções, para o problema de Marx (Marx, coloca o problema de adequação entre aumento da produção e manutenção da demanda pela não distribuição da riqueza. No entanto nota-se que as organizações e o próprio estado já estão tomando consciência disto). E acrescentar de Schumpeter, a diferenciação dos termos inovação e invenção e ignorando seus ciclos longos para

mudança. É pertinente a diferenciação colocada por Schumpeter entre inovação e invenção. Contudo, falha ao colocar ciclos longos de meio século para as oscilações do mercado.

6.1.8 Considerações Finais

Analisando o panorama apresentado na empresa Alfa, de acordo com as cinco categorias de pesquisa tidas como foco neste trabalho, obtiveram-se indicadores de grande valia para o esclarecimento da questão central da pesquisa.

A empresa faz jus à dimensão e ao sucesso que tem mantido no mercado, com produtos de qualidade, uma equipe preparada para conduzi-la nestes tempos de grandes mudanças e consciente de que seu papel é cada vez mais dirigido à criação e a inovação.

O papel da criatividade para o alcance da missão da empresa é reconhecido como de extrema importância e é avaliado como fundamental por parcela significativa de gerentes e chefes. Para os funcionários, a importância conferida à criatividade e inovação não é a mesma, mas pode-se afirmar que há consciência de seu valor. Os funcionários reconhecem que há maior ênfase na criatividade expressa através de boas sugestões (leia-se econômicas e produtivas) mas que, de modo geral, as percebem transformadas em inovações.

O canal proposto pela empresa para desenvolver o potencial criador e inovador é, de acordo com estudo realizado, o mais adequado, pois a empresa busca criar seu próprio modelo, compatível com a sua realidade e cultura, consciente que este é um processo lento. Segundo informações obtidas, não se pretende a criação de uma estrutura burocratizada, mas sim que cada gerente ou chefe sejam os gestores das idéias, atuando como incentivadores, multiplicadores de informação, de cima para baixo e vice-versa na estrutura organizacional, buscando mudar a cultura de cada pessoa, mais comprometimento, empenho e dedicação.

Isso está sendo planejado pela gerência e chefia junto com a diretoria da empresa. Eles não querem cair nos mesmos erros de programas anteriores que não tiverem condições de serem mantidos ao longo do tempo. Se quer fazer de forma gradual, conscientizando de “cima para baixo” os funcionários e, depois, dando conhecimento de técnicas sobre criatividade e estabelecendo formas de retorno para cada um dos participantes.

Para tal, se fazem necessárias a avaliação do que cada um deseja profissionalmente, de qual a contrapartida esperada pela empresa, de como cada um é e de como deveria ser, para trabalhar estratégias de ação.

Os principais fatores motivacionais seriam acatar as sugestões dos funcionários, escutar a voz de quem coloca “a mão na massa” todos os dias; a facilitação do trabalho, o reconhecimento e a imposição de metas tangíveis e desafiadoras.

Quanto aos fatores inibidores destacou-se: incompreensão da chefia, que vai de encontro com o colocado pelos colaboradores operacionais (no que diz respeito a falta de interesse da chefia e insegurança quanto a receptividade das idéias) além da falta de liberdade de expressão e diferenças culturais e sociais.

Quanto à concretização do processo criativo e inovador notou-se orgulho das pessoas em ver sua idéia implantada e o potencial enorme que a empresa tem a seu favor, em termos de pessoas. Fica, por fim, uma questão, a ser investigada daqui a algum tempo: se sem condições adequadas e nenhum apoio especial, as idéias já surgem, seus caminhos são válidos e são implantadas, quão grande não será esta participação, com o desenvolver desse tipo de atitude e comportamento da empresa?

A empresa, ou pelo menos na mini fábrica em estudo, verificou-se que se está no caminho certo para se tornar uma empresa criativa e inovadora, pois está trabalhando cuidadosamente o como fazer, com embasamento técnico e conhecimento de experiências de outras empresas, e trabalhando o elemento ser humano com canais não burocráticos que expressem a vontade da empresa em ver as idéias fluírem de forma natural e rápida. Fica a indagação se nas outras unidades a situação é semelhante ou se esta é uma unidade diferenciada.

6.2 Caso Beta

6.2.1 Caracterização e perfil da empresa

A empresa Beta, criada em 1974, é considerada uma empresa de médio porte, produziu cerca de 3,9 milhões de m² de revestimentos cerâmicos para pisos e paredes e tendo faturado cerca de R\$ 23 milhões no ano de 1997, quando foi responsável por 3,5% do mercado nacional.

No ano de 1997, a empresa foi responsável por 3,5% do mercado nacional e foi a 8^o maior exportadora de revestimentos cerâmicos do país (Empreendedor:1997, p. 15-6)

Conta com 231 funcionários, agrupados em três diretorias (comercial, industrial e administrativo/financeira). Sob o comando da diretoria industrial trabalham cerca de 157 pessoas, das quais 13 foram selecionadas para as entrevistas, procurando manter uma amostra diversificada sob os parâmetros utilizados para o caso Alfa e designados na metodologia do trabalho. Além deles foram entrevistados seis representantes da gerência, chefia e diretoria.

Para o ano de 1998 a previsão de produção é de 4.246.390 m², tendo um aumento de aproximadamente 9%. Desta produção, em 1997 17,30% foram exportados e em 1998 quer se exportar 20,0% da produção. Os principais mercados consumidores no país são: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. No exterior são representados pelo Canadá, Argentina e Chile.

Quanto à tecnologia, nada deixa a desejar para à empregada em países tradicionalmente conhecidos neste ramo como Itália e Espanha. No entanto investimentos se fazem necessários a cada ano para que mantenha-se competitiva, e este é um desafio a ser superado.

A preocupação da empresa com seus clientes e a adequação ao mercado global levou à certificação das ISOs 10.545 e 13.006⁶. Há busca incessante por qualidade superior e competitividade.

A missão da empresa hoje pode ser resumida na política da qualidade, que engloba quatro elementos: produto, serviço, ser humano e resultado. Busca-se ter um produto de qualidade, com *design* atualizado e competitivo, que seja distribuído com atendimento personalizado nos pontos de venda, não esquecendo das pessoas da fábrica, que devem se desenvolver e se realizar na sua atividade e como pessoas. Isso tudo mantendo a satisfação do cliente, a remuneração do capital e o crescimento da organização.

6.2.2 Perfil dos entrevistados

De acordo com a metodologia proposta, foram entrevistados dois diretores, três gerentes, um chefe e, de um total de 145 funcionários do chão de fábrica, treze funcionários (seis operadores, dois mecânicos, dois auxiliares de produção, um responsável pelo desenvolvimento de produtos, um inspetor de qualidade e um responsável pela comercialização). A seleção dos trabalhadores foi feita pela pesquisadora, seguindo a mesma metodologia do caso Alfa, através de listagem fornecida pela Área de Potencial Humano. A tabela a seguir, apresenta o número de selecionados, distribuídos por categoria funcional.

Tabela 1. Categoria funcional X n° de entrevistados

CATEGORIA FUNCIONAL	N° DE SELECIONADOS
Operadores	6
Mecânicos	2
Auxiliar de produção	2
Desenvolvimento de produtos	1
inspetor de qualidade	1
Comercialização	1
TOTAL	13

Fonte: dados primários

⁶ ISO 10545 refere-se a métodos de ensaio e a ISO 13006 refere-se a certificação do produto.

Analisando-se as características observadas no grupo verifica-se que: apenas dois dos entrevistados estão a menos de quatro anos na empresa, seis estão a mais de cinco anos na empresa e sete estão a mais de oito anos na mesma. A maioria dos entrevistados, possui entre 27 e 38 anos, quanto à escolaridade, seis tem o primeiro grau completo, um tem o primeiro grau incompleto e os demais tem segundo grau completo. Todos os entrevistados na parte operacional são do sexo masculino (há apenas duas mulheres trabalhando na parte industrial). A empresa nos últimos dois anos começou a trabalhar o fator grau de instrução de seus trabalhadores, incentivando as pessoas a voltar a estudar e a se desenvolver sempre. No ano corrente foram formados cursos auxiliados pelo PAT- Programa de Auxílio ao Trabalhador, para a formação de trabalhadores multifuncionais.

Quanto à atividade de diretoria, gerencial e de chefia, foram entrevistados o diretor industrial e o administrativo/financeiro, o gerente técnico, o gerente de linha, chefe de RH.

Tabela 2 - Cargo X Tempo de serviço X Escolaridade

CARGO	TEMPO DE EMPRESA	ESCOLARIDADE
Diretor adm/financ.	1	3º grau completo
Diretor industrial	1	3º grau completo
Gerente de linha	4	3º grau incompleto
Gerente técnico	4	3º grau incompleto
Gerente de qualidade	4	3º grau completo
Chefe des. pot. Humano	9	2º grau completo
TOTAL		6

Fonte:

dados

primários

6.2.3 Importância atribuída à criatividade

Dos seis diretores, gerentes e chefes entrevistados todos concordaram que a criatividade e a inovação têm um valor de destaque no desenrolar das atividades da empresa e no alcance da missão.

A empresa está vivendo um período de mudanças, ao nível de diretoria. Em menos de dois anos, houve duas alterações importantes (administrativo-financeira e industrial) que estão influenciando para que a empresa supere limites e alcance seus objetivos. Estas alterações só vieram a contribuir ao quadro de gerentes e chefes, que é composto de profissionais competentes, que mostraram ter uma visão ampla do negócio e do segmento em que estão inseridos, tendo projetos inovadores para a organização na busca de um melhor posicionamento no mercado e de crescimento. Sobre a importância que atribuem a criatividade destacaram:

“Nós hoje temos consciência de tudo isso e estamos tentando reposicionar o nosso produto do ponto de vista estratégico e tentando achar um nicho com valor agregado, com um serviço condizente com a expectativa do cliente ou até que possa vir a superá-la. Isso tudo baseado nas pessoas. Aquele feitor que existia no passado não tem mais como sobreviver”.
(diretor)

Selecionaram-se os seguintes depoimentos para validar essa constatação:

“Eu tenho certeza absoluta da importância da criatividade e da inovação para o alcance da missão da empresa. Eu acredito muito e dou meu testemunho que nosso diretor industrial está empenhado nisso. Nós tínhamos um nível x de produção... a fábrica aumentou a produção muito com os mesmos equipamentos, com as mesmas pessoas, talvez só com a orientação pura e simples”. (diretor)

“Ela é muito importante e faz parte da nossa política da qualidade, porque um dos itens diz que se deve ter no mínimo 20 sugestões por mês. Então isso faz parte dos nossos procedimentos, e se vai criar meios para que se possa passar isso para os líderes, mas não está nada vigorando ainda.”
(Chefe de des. de potencial humano).

“Ela é de suma importância, e é uma das coisa que eu mais dou valor, eu não busco somente que o cara dê uma sugestão, e não dou bola para ela”

(gerente linha de produção)

“Eu acredito que sim, diria que talvez ela seja muito pequena, eu não saberia dizer a causa, o que eu consigo perceber é que o potencial das pessoas é forte, e nem todos manifestam-no ou fazem alguma coisa nesse sentido. Ela é primordial, isso tem que acontecer. E eu creio que não acontece na intensidade que deveria”(gerente técnico)

Dos 13 entrevistados na área operacional realizadas, nove afirmaram que há interesse por sugestões e apenas quatro indicaram que esse interesse inexistia. No entanto, verificou-se, no transcorrer dos depoimentos, que quatro dos que indicaram como positiva a ação dos gerentes e chefes não estavam muito seguros, pois para eles o interesse por sugestões se resume a resolver os problemas diagnosticados no dia a dia.

“todos os dias a gerência pergunta como a gente está, como está o produto, se houve alguma alteração nele ou na forma de trabalhá-lo. Então a gente se mantém sempre em comunicação.” (operador da esmaltação)

“sim, de vez em quando eles fazem até reuniões conosco” (mecânico de manutenção)

“sempre tem interesse, geralmente na medida do possível o próprio líder já sabe como está o comportamento do funcionário, porque só em ver o sistema de trabalho dele ele já sabe se ele está com dificuldade ou não. As vezes a gente vai lá e pede opinião para o chefe ou até eles vêm dar opinião” (operador de esmaltação)

Dessa forma entende-se que as diretorias, gerências e chefias sabem o papel da criatividade e inovação, indo ao encontro das idéias de DE BONO (1994:72) para quem, se não se pode mais ter certezas sobre o futuro, é necessário ser flexível para lidar com várias alternativas possíveis e se adequar à realidade. E, para isso, a criatividade e inovação são indispensáveis. Contudo, ao nível de chão de fábrica,

observa-se que a empresa não conseguiu transmitir isso, para que sirva como um fator motivador do potencial criativo e inovador de cada um e os funcionários, por sua vez, mostraram em seus depoimentos que não tem consciência do quão importante é a sua atuação para o sucesso da empresa.

6.2.4 Canais para o desenvolvimento de criatividade e inovações

A organização em questão acaba de concluir com sucesso o processo de certificação da ISO 9000 que, por si só, já tem como elemento básico a busca da melhoria contínua; A política da qualidade, implantada na empresa, trata, dentro do item ser humano, da participação das pessoas, com o intuito de aproveitar a inteligência e criatividade de todos os funcionários. Em cima disso, tenta-se organizar um meio, um canal que permita que a criatividade aflore em forma de sugestões e idéias, e se concretize numa inovação, podendo ser mensurada e orientada por um responsável.

De acordo com pesquisa realizada por FERNANDES (UNISUL/06/98), sobre clima organizacional, apareceram várias sugestões de canais de comunicação: caixa de sugestões, questionário, reuniões periódicas com colaboradores operacionais, chefias, gerentes e diretorias, entre outras.

Na empresa pesquisada não existe nada formal que defina os procedimentos a serem adotados para a busca de sugestões criativas e, segundo os depoimentos, ainda se desconhece a maneira correta de se fazer isto. Até hoje, as sugestões colocadas pelos funcionários foram dadas no dia a dia aos seus superiores ou em reuniões onde eram solicitadas a indicações de problemas ou dificuldades e se buscavam soluções para os mesmos através de sugestões.

Observa-se nos depoimentos das gerências certa divergência de opiniões, pois a maioria acredita que a apresentação de sugestões deva ser um processo que flua naturalmente, de forma espontânea, enquanto pequeno grupo tem a convicção de que

só conseguirá este tipo de participação com a normatização, padronização do processo e criação de canais explícitos de comunicação. Nesse sentido transcreve-se o seguinte:

“Foi criado um procedimento, não faz um mês, em forma de questionário, mas isso não está rodando, isso vai ser revisado, retrabalhado, porque parece que não foi feito da melhor maneira e não alcançou muito bem o objetivo. ... A nível de fábrica e de produção isso ainda não está bem definido. Sabe-se que a pesquisa de clima, realizada há dois meses atrás, nos trouxe a oportunidade de ouvir o funcionário. Onde se ouviu o que ele sugere, onde a empresa deve melhorar. Então, a abertura inicial foi essa pesquisa de clima, mas uma coisa normal, periódica, ainda está sendo avaliada. Eu acredito que o questionário vai ser mudado para formas de reuniões, alguma coisa assim. É provável que se crie reuniões mensais com supervisores e gerentes da área onde todos devam discutir as dificuldades e propor melhorias.” (chefe de des. de potencial humano)

Por outro lado em outro depoimento tem-se a proposta de uma mudança não formal, estrutural, mas sim comportamental:

“Eu não sei se tem que criar um canal que deixe um pouco mais claro como eles devem fazer isso, ou uma orientação para o pessoal a nível de chefia para que se crie um sistema, onde nós precisamos ter esse tipo de postura para que se tenha sempre aberto um canal, que nos mostre uma maneira para que as pessoas possam ter mais facilidade de fazer as coisas com a gente. A gente não tem a metodologia correta, dizemos que estamos aberto, mas e daí, eles não vêem dessa forma e nós não sabemos onde estamos errando.” (gerente técnico)

A criação de uma estrutura rígida e de padrões para o desenvolvimento e aproveitamento de idéias que levem à inovação, diverge do que CARR(1998:194) defende. Segundo o autor, as organizações criativas buscam estruturas menos burocráticas, enxutas, flexíveis. Deve-se “manter uma estrutura facilitadora e não repressora”. ALENCAR (1996:52) coloca que a comunicação se torna um fator

motivador quando existem canais *“que possibilitem a democratização das informações internas claras, objetivas...”*

Já de acordo com o depoimento do diretor industrial, a empresa está procurando tornar cada funcionário responsável por seu trabalho e parte ativa do processo. Indo ao encontro da autonomia responsável, colocada na fundamentação teórica. Exemplo disto, é que, até pouco tempo atrás (menos de um ano), a fábrica contava com o apoio de um supervisor de turno. A função de supervisor foi eliminada, uma vez que a trabalho não era eficaz, pois essa pessoa era responsável por tudo, logo ou ele ignorava a existência de problemas, ou se atinha a solução de um e desconsiderava o resto da fábrica. Com isso, os funcionários não eram comprometidos, muito menos responsáveis pelo que faziam, e *“aí a capacidade de solução de problemas ficava limitada ao supervisor. E não se cresce desse jeito.”* (Diretor)

Começar a perceber problemas como este é um bom avanço no processo de desenvolver a criatividade e inovação.

ALENCAR (1995:9) também apoia isto colocando a necessidade de um ambiente que *“mantenha a autonomia e a flexibilidade, através da delegação de responsabilidade e autoridade”*.

Entre o pessoal operacional, praticamente não existe opinião formada quanto aos canais para coleta de sugestões e idéias, uma vez que muitos nem acreditam em seu potencial e desconhecem formas de administração que favoreçam esse tipo de atitude. Neste ponto, a questão do grau de escolaridade parece influenciar bastante, pois as pessoas com menor nível de instrução mostraram ter mais dificuldades para enxergar além dos limites da linha de produção e ver o quão importante é o seu papel e o que está acontecendo com o emprego e com as relações de trabalho fora da fábrica⁷. Com base na obra de ALENCAR (1996), pode-se classificar esse tipo de atitude como uma barreira perceptual, ou seja uma imposição interna de limites e de conceitos tidos como corretos pela pessoa.

⁷ Diminuição dos postos de trabalho, desemprego, necessidade de empregabilidade e desenvolvimento na função exercida.

6.2.5 Barreiras ao desenvolvimento criativo e a inovação

Os fatores levantados pela gerência, chefias e pelos próprios colaboradores operacionais como barreiras, convergem para as colocações abordadas na fundamentação teórica deste trabalho, especificamente com as citadas por ALENCAR (1996) e MATOS (1987).

De acordo com os gerentes e chefias, essas barreiras referem-se ao medo de perder o emprego (citado por três pessoas), de se expor e não ser compreendido e dificuldades na comunicação. Esses fatores estão interligados, uma vez que as pessoas, por uma característica natural da região, não têm opção de trabalho, como foi colocado pelo diretor: *“eu vejo nas pessoas daqui da região um grande medo de perder o emprego. É sabido que ao dar sugestões sempre se acaba se expondo, e as pessoas tem certa retração quanto a isso, se eles perdem o emprego aqui vão trabalhar num mini mercado, numa loja porque não existe um mercado de trabalho competitivo”.*(Diretor)

O receio de por em risco o emprego faz com que as pessoas se omitam, não dêem sua contribuição. Dar sugestões significa mostrar sua forma de pensar e isso pode ser mal interpretado pelos superiores. Por este motivo já se vem trabalhando a comunicação dentro da empresa. De acordo com o que foi exposto na fundamentação teórica, TAYLOR (1964) coloca que a educação tradicional das escolas ocidentais limita o potencial criador ao orientar as pessoas para o êxito, optando por caminhos claros, seguros e não questionando o que “está certo”. Isso pode ser identificado na postura dos funcionários, que vêem na atitude de perguntar um risco, e não um meio auxiliador do trabalho. Refletindo a postura das antigas diretorias que criaram uma cultura autoritária, centralizadora e até certo ponto paternalista e que está sendo mudada, aos poucos, pela nova diretoria.

ALENCAR também contribui ao colocar o acúmulo e transmissão de informações ao invés da produção de conhecimentos e inovações, como uma barreira, pois as pessoas são estimuladas a não usar seu raciocínio e sim a apenas executar o que lhes é mandado. Além do que, como exposto por MATOS (1987), a falta de

delegação, não atribuição de responsabilidades e a chamada distância social entre os diferentes níveis organizacionais fazem com que a pessoa se sinta inferiorizada e incapaz de contribuir com boas idéias.

Outros fatores também foram lembrados pela diretoria, gerência e chefia: clima organizacional negativo e falta de valorização. Sendo que apenas dois gerentes é que consideraram o clima como barreira.

Já os funcionários da parte operacional tiveram respostas mais dispersas, sendo que os dois fatores mais citados foram: a falta de interesse dos superiores⁸ (citada por quatro pessoas de forma implícita e por uma de forma explícita) e a falta de reconhecimento (citada por duas pessoas).

Além destes, foram colocados pela parte operacional: nível educacional, resistência a mudanças, desconhecimento do processo e falta de confiança por parte dos superiores. Torna-se interessante transcrever o seguinte depoimento:

“Depende do líder, se ele transmitir confiança e que eles tem livre acesso para dar idéias não sendo um cara como Hitler, mandão, e sim aberto.” (classificador)

Sobre a falta de conhecimento do processo, um operador da classificação deu depoimento que se encaixa muito bem para explicá-lo:

“... de repente é porque as pessoas não conhecem como é o desenvolvimento do processo, aí não sabem o que dizer, o negócio é eles aprenderem sobre o processo.”

Isso nos leva a concluir que, quanto às barreiras ao desenvolvimento criativo e inovador, no caso Beta, foram identificados elementos importantíssimos, mas os de maior destaque das gerências foi o medo de perder o emprego e de ser mal compreendido e pela parte operacional, a falta de interesse e de reconhecimento. Logo, faz-se necessário que sejam conhecidas as expectativas e as necessidades de superiores e funcionários. Se a gerência está aberta a sugestões deve mostrar esta predisposição e dar sua contrapartida em reconhecimento para que os funcionários passem a colaborar mais. No entanto o que se observa é que a empresa está passando por um período de

⁸ até então, como foi informado, a empresa tinha uma política centralizadora e paternalista e não dava a devida atenção ao que os funcionários tinham a dizer e a contribuir.

mudança em que ainda não foram adequadas as necessidades de cada um a realidade, muito menos foram expostas a posição da empresa e seus objetivos.

6.2.6 Fatores motivacionais para o desenvolvimento criativo e inovação

No caso Beta os fatores tidos como motivacionais, tiveram maior riqueza, pois nem sempre o que era colocado como barreira, na forma inversa representou um fator motivador.

FERNANDES (1998) destaca, em sua pesquisa sobre clima organizacional, na empresa Beta elementos que tornam o clima negativo. Para ela, as gerências e as chefias colocam a falta de cursos de aperfeiçoamento, incentivo à carreira profissional, reconhecimento e cultura avessa a mudanças. Mas como elementos positivos do clima foram destacados: liberdade de conversar com as chefias e companheirismo entre os membros da organização. Verificando-se que o clima para as gerências e chefias no geral é bom, sendo somente abalado por questões conjunturais que afetam o moral e a segurança dos funcionários operacionais, pelo medo da demissão. Todavia isto não foi validado pelas entrevistas dos colaboradores operacionais que expressaram a presença de diferença social.

Pelas diretores, gerentes e chefes, os fatores motivadores de maior importância foram: a valorização e o reconhecimento (citado por quatro dos entrevistados). É interessante transcrever o que segue:

“o reconhecimento faz com que a pessoa sinta que a empresa está aberta para que ela possa dar a sua contribuição, ela deixa de ser um mero Chaplin⁹, e isso é uma coisa muito legal” (diretor)

“...as vezes o fato de dar um estímulo verbal para as pessoas funciona”.(diretor)

⁹ É feita uma alusão ao filme Tempos Modernos(1936) no qual Charles Chaplin critica a extrema especialização de tarefas e o excesso de automação imposta pela Revolução Industrial.

“...a valorização verbal é a que mais vale e a que mais fica. Entre sentir-se feliz e ganhar mais eles preferem receber elogios” (gerente de linha de produção)

Também foram lembrados: grau de escolaridade, metas desafiadoras e factíveis, liberdade e autonomia. Esta autonomia refere-se à autonomia restrita Friedmann apud GUIMARÃES (1995).

Sobre este tópico específico, de acordo com os funcionários da parte operacional, o reconhecimento e a valorização são importantes fatores motivacionais (sendo citado por 8 dos treze entrevistados).

“...acho que se quer que seja avisado, se quer aparecer, a gente não quer ficar sempre lá atrás na firma, se quer ser reconhecido”. (operador da classificação)

Dos entrevistados na parte operacional, todos concordaram que o relacionamento interpessoal é cooperativo e amigável e que isso ajuda no trabalho. No entanto, observa-se que falta reconhecimento por parte das chefias e gerências, na forma de prêmios ou de benefícios de efeito moral.

Todavia, os fatores mais citados por eles foram: a melhoria do trabalho individual, ou seja a facilitação do mesmo (citado por nove dos treze entrevistados) buscando-se fazer melhor e mais facilmente o trabalho; a valorização e o reconhecimento (citada por oito dos entrevistados).

“eles procuram ver mais o lado pessoa, melhorar o seu trabalho”

(funcionário da parte operacional)

“procura-se dar idéias que visem a melhoria do trabalho facilitando-o para quem o executa” (operador da classificação)

“é a dificuldade, quando a gente a encontra ou vê alguma coisa errada que dê para melhorar, para facilitar o serviço a gente dá idéias” (operador da esmaltação)

“eu acho que é o fato de melhorar o ambiente de trabalho” (op. da classificação)

Os depoimentos acima vão ao encontro da posição de CARR (1998), que situa a *“necessidade de solução”* como um fator motivador.

A remuneração, em forma de aumento salarial, foi citada por apenas dois dos entrevistados na parte operacional, apesar da crise que o setor cerâmico sofre e de os salários não serem satisfatórios. Eles acreditam que brindes (como ranchos em supermercados) e a valorização pessoal (que de certa forma abra espaço para a pessoa acreditar em seu potencial e cresça na empresa) são mais significativos. A parte administrativa citou ainda a colocação do nome e das idéias no jornal interno como fator motivador.

Foram mencionados, ainda, o treinamento e o *“estímulo”* ao desenvolvimento pessoal como fatores motivadores.

A empresa está implantando a sua política da qualidade na qual, dentro do elemento ser humano, a meta é obter 20 sugestões por mês. Este pode ser tido como um canal para o desenvolvimento da criatividade na medida que vai exigir a criação de meios para que ela seja aproveitada.

Da mesma forma que no caso Alfa, percebe-se que a gerência tem consciência dos elementos necessários para que a criatividade aflore. No entanto, está presente em alguns depoimentos a crença em formalizar este tipo de atividade, que segundo a maioria, deve ser espontânea, natural.

É importante ter em mente que o desenvolvimento da criatividade e inovação, no cotidiano da empresa, não é algo que se consiga implantar em um curto espaço de tempo, mas sim que representa algo mais demorado e complexo, que necessita de uma mudança cultural, para que se torne uma iniciativa constante de todos na empresa.

6.2.7 Concretização do processo criativo em inovação

Seguindo o mesmo procedimento adotado no caso Alfa, para validar esse tópico, com os diretores, gerentes e chefes, constatou-se que existem muitas sugestões em pequenas coisas, sempre voltadas para a melhoria da qualidade, do sistema de trabalho e resolução de problemas, confirmando o que CARR (1998:35) apresenta como motivação. Porém ainda não se chegou ao estágio de conseguir idéias que gerem redução de custos, pois ainda estão sendo atendidas necessidades e reivindicações básicas solicitadas pelos funcionários. Foi pelo empenho e reivindicação do corpo operacional que, a cerca de dois anos atrás, a empresa construiu um refeitório e uma enfermaria.

Da mesma forma que no caso Alfa, a implantação da ISO 9000 ao contrário do que muitos imaginam, propiciou condições para que as pessoas pudessem ter consciência do processo, pois organizou formas de trabalho, até então repassadas “boca-a-boca”, permitindo que se sentissem mais seguras e com mais autonomia no que fazem.

Ao se questionar sobre a concretização destas idéias em inovações propriamente ditas, não foram apresentados exemplos, mas eles reconhecem que elas estão sempre ocorrendo:

“ há muitas idéias como mudanças na linha de decoração que funcionam bem até hoje”
(gerente de linha de produção)

Incentiva-se o estudo e valoriza-se o trabalho desses funcionários, eles tem consciência que é importante mas não repassam isso para os que dão idéias. Existiria certa resistência das pessoas em retornar aos estudos, mas a empresa procura motivá-los a se aperfeiçoar, mostrando a realidade do mercado de trabalho, os benefícios que esse tipo de mudança lhes trará e propiciando condições para isso. Isso é feito pelo contato mantido entre gerentes e diretores com a parte operacional e também por cartazes e cursos.

HESKETH (1983) cita como barreiras comportamentais o pessimismo, o conformismo, a falta de esforço ou preguiça mental, entre outras. Parece-nos que a resistência das pessoas a voltarem a estudar se deve a este tipo de barreira.

Já junto ao pessoal operacional, obtiveram-se diversas contribuições interessantes. As idéias são, na sua grande maioria, para melhoria do processo, do produto, do ambiente e das condições de trabalho.

Seguem alguns exemplos de comentários extraídos das entrevistas na parte operacional quando questionados sobre idéias fornecidas por eles à empresa:

“Hoje mesmo eu sugeri, porque eles estão trocando a parte mecânica lá de trás e colocando aqui na frente, e para nós fica mais difícil porque se a gente precisa de uma peça, ela está muito longe; então se tivesse algumas peças que a gente sempre usa perto de nós, seria bom. Mas se precisa dizer para que é que se quer esta peça aqui para conseguir e não é fácil explicar” (operador de prensa)

“Eu já sugeri de a gente ter equipamentos de reserva, porque numa troca de produção antes a gente demorava mais de 30 minutos, e isso já deu resultado. Outros da nossa equipe já deram idéias que foram bem aceitas. As vezes agente para para analisar, igual o rapaz da prensa que deu uma idéia para solucionar o problema de ponta lascada da prensa, que foi aceita e parou com o problema.”

(operador de linha de esmaltação)

“Em todo o processo de fabricação do piso é usado ar para soprar as impurezas da peça, e era usado ar comprimido, e aí os compressores não davam conta porque se precisava de muito ar. Daí nos sugerimos que fosse utilizado um tipo de exaustor, que é um motor elétrico que provoca um sopro muito forte. O nosso chefe reconheceu, e deu certo” (mecânico de manutenção).

Conclui-se que os funcionários têm potencial e na medida do possível já contribuem. No entanto, eles não tem idéia do papel importante que representam e faltam-lhes fatores que justifiquem a participação. Eles não estariam tendo o devido reconhecimento, apesar de a gerência e chefia ter consciência de que isto é muito valioso.

6.2.8 Considerações Finais

Após observar a situação da empresa Beta, no que diz respeito as cinco categorias de pesquisa tidas como foco ou objetivos deste trabalho, podem-se extrair conclusões interessantes para esclarecer a questão central de pesquisa.

A empresa tem potencial para crescer cada vez mais, pois sua equipe de gestores é competente, pró-ativa e ciente da atual realidade mundial. No entanto, ela passa por uma grande dificuldade, no que tange a necessidade de investimentos contínuos para se manter atualizada e competitiva. essa questão já está sendo avaliada na busca de recursos e planejamento de investimentos.

A criatividade, de forma geral, é tida como de suma importância no dia a dia da empresa, todavia não está disponibilizada literatura sobre o tema e falta conhecimento das formas e técnicas para desenvolvê-la e aproveitá-la. Ela surge de forma mais empírica do que teórica.

Os primeiros passos já estão sendo dados de forma rápida, em menos de dois anos a empresa padronizou seus processos (implantação da ISO 9000), está implantando seu programa de qualidade, buscando a criação de uma filosofia própria e está dando subsídios para que seus funcionários se desenvolvam e trabalhem num ambiente agradável (construção de refeitório e enfermaria,...).

A melhoria do ambiente da fábrica já está sendo estudada e falta estabelecer uma política de desenvolvimento de pessoal, apoiada na sinceridade e reconhecimento.

Os principais fatores motivacionais levantados foram valorização, reconhecimento e facilitação do trabalho.

Quanto aos fatores inibidores, não se conseguiu identificar elementos comuns entre os depoimentos da gerência/chefia e os funcionários operacionais. Todavia os que mais sobressaíram foram medo de perder o emprego, falta de interesse e de compreensão das gerências. Apenas o pessoal operacional citou a falta de reconhecimento, fato este que nos leva a crer que a organização, mesmo sabendo que isso é importante não age conforme o esperado pelos demais funcionários. E a comunicação foi mencionada como barreira pelas gerências e chefias.

Por fim, conclui-se que a concretização do processo criativo em inovações gera sentimento de orgulho entre os funcionários, mesmo que, até então, a empresa não valorize nem estimule a participação de seus membros. Praticamente inexistente este tipo de colaboração, ou seja o processo criativo e inovador não são desenvolvidos. Cabe a empresa mudar esta realidade, aproveitando o potencial de seu corpo funcional e desenvolvendo-os como pessoas e profissionais.

7 CONCLUSÃO

Busca-se, no presente capítulo, comparar os principais resultados obtidos nas pesquisas junto às organizações com o conteúdo teórico, apresentado anteriormente. As categorias de análise a serem observadas são:

- Caracterização das organizações;
- Análise de políticas e procedimentos adotados pelas empresas no que tange à criatividade e inovação;
- Importância atribuída pela administração e pelos subordinados aos processos de criatividade e inovação;
- Principais fatores motivacionais e inibidores ao desenvolvimento criativo e à inovação;
- Concretização do processo criativo em inovações;

Como exposto, as organizações, objeto deste estudo, pertencem ao setor cerâmico catarinense, sendo que uma é considerada de grande porte e outra de médio porte. Empregam, hoje, 1420 funcionários (empresa Alfa) e 231 funcionários (empresa Beta). Na empresa Alfa concentrou-se o estudo em duas de suas seis mini-fábricas, a de terceira queima e a de peças especiais que, juntas, utilizam a mão-de-obra de 87 pessoas. Desse modo, as conclusões não podem ser estendidas para a empresa como um todo.

A empresa Alfa estabeleceu por missão ser líder em inovação, internacionalizada, produtora e/ou comercializadora de revestimentos cerâmicos e produtos complementares para nichos selecionados, visando satisfazer às necessidades do consumidor, superando suas expectativas. Ela considera as pessoas como a chave de seu sucesso e quer alcançar a excelência, através da qualidade de seus produtos, tendo o retorno adequado para os acionistas.

Já a empresa Beta enfatiza em sua missão quatro elementos: produto, serviço, ser humano e resultado que, nada mais são que os elementos de sua política da qualidade, recentemente elaborada.

Ambas as empresas têm implantado programas de qualidade total, além de outras inovações organizacionais como: gestão da qualidade e o programa “5S”. O Kamban e os círculos de controle da qualidade, oriundos da filosofia de gestão japonesa, só foram utilizados pela empresa Alfa, mas, hoje, já não estão mais vigorando.

Quanto à criatividade propriamente dita, a empresa Alfa dispõe de um programa que centra seus objetivos na busca da criatividade e inovação. Ele foi criado por iniciativa da alta direção da empresa e ainda está em fase de formulação. Está iniciando cursos sobre criatividade, utilizando técnicas como o *brainstorming* para o seu desenvolvimento e trabalhos grupais que buscam a solução de algum problema específico ou criação de inovações dentro da fábrica. A empresa Beta, contempla a criatividade em sua política de qualidade e, dessa forma, ainda não tem definida as maneiras pelas quais a otimizarão.

O que se pode observar é que a empresa Alfa tem como necessária a criação de canais que não gerem uma estrutura burocrática e rígida, e a empresa Beta, de acordo com os depoimentos, não tem a mesma clareza. Parte acredita ser necessária a flexibilização e espontaneidade do processo e parte crê que sejam necessários canais explícitos, instituídos pela organização.

A análise dos casos evidencia que gerências e chefias, tanto da empresa Alfa quanto da empresa Beta, atribuem à criatividade importância relevante para seu desenvolvimento, estando direcionadas para a manutenção da competitividade. Os funcionários na empresa Alfa demonstraram que sabem o quanto a empresa lucra com suas idéias, no entanto parecem não ter nítida noção do quão grande é o seu poder de atuação. Eles não são informados especificamente dos benefícios obtidos com as inovações propostas mas tem acesso a dados sobre desempenho, o que já propicia um posicionamento. Por sua vez, os funcionários da empresa Beta, não demonstraram saber que podem dar contribuições de grande valia para a empresa, demonstrando desconhecimento de seu próprio potencial.

Sobre os fatores motivacionais, todos os entrevistados, nas duas empresas, concordam que a o reconhecimento e a valorização são fatores de grande importância. Na empresa Alfa o alto grau de escolaridade permite que o elemento remuneração seja

deixado em segundo plano pela perspectiva de carreira. Também foram lembrados como fatores motivadores, tanto pela parte operacional quanto pela gerência, a facilitação do trabalho e a melhoria do que se faz. No caso da empresa Beta, apesar de menor grau de escolaridade seus funcionários também colocam a remuneração em segundo plano. Isto nos faz concluir que este aspecto por ampliar a visão profissional, determina a quantidade e qualidade das sugestões mas pouco influi na priorização do fator salário. Ou seja, na grande maioria, o reconhecimento e a valorização são os elementos mais importantes para a motivação e desenvolvimento da criatividade e da inovação.

As gerências e chefias, em ambos os casos, acreditam que, o medo de se expor e de ser mal compreendidas são os fatores que mais inibem o processo criativo e a inovação. Já o pessoal operacional, também em ambos os casos, afirmou que o que mais os inibe a dar sua parcela de contribuição é a falta de interesse dos superiores e, principalmente, a falta de reconhecimento.

Em especial no caso Alfa, parece que há conhecimento do que prejudica o desenvolvimento das pessoas, mas o que não ficou claro é que, se as gerências e chefias são receptivas a idéias, por que não demonstram isso e criam um clima favorável? Ao colocarem que as experiências anteriores negativas atuam como fator limitador os gerentes deveriam trabalhar mais os aspectos liberdade, autonomia, interesse e valorização, para obter um retorno no mínimo satisfatório.

No caso Beta, as gerências e chefias citaram o medo de perder o emprego como um fator limitador, o que não foi validado pelos depoimentos do corpo operacional. O que transpareceu nos depoimentos da parte operacional foi que há falta de confiança, e conseqüentemente, de autonomia, além de resistência à implantação de mudanças que dificultam o desenvolvimento criativo e inovador.

O desafio maior a ser superado reside na criação de uma cultura nas empresas, em que o reconhecimento, a valorização e o interesse pela opinião dos funcionários sejam sinceros e tornem-se uma constante.

Quanto à concretização do processo criativo em inovações, no caso Alfa, verifica-se a ocorrência em número satisfatório. Quando uma idéia é boa as gerências e chefias a reconhecem e a implantam. No entanto, o enfoque básico está relacionado à

diminuição de custos e ao aumento da produtividade. Já no caso Beta, as idéias se concretizam em menor freqüência, uma vez que são sugeridas menos inovações de acordo com os elementos apresentados e, por seus funcionários ainda não terem consciência do valor de sua participação para a empresa.

Verifica-se que, em qualquer nível hierárquico das organizações pesquisadas foram encontrados profissionais criativos que já vêm contribuindo para melhoramentos importantes, cabendo às empresa otimizar a utilização desse recurso. Nesse sentido um projeto poderia ser iniciado com um estudo que identificasse, nos funcionários e na administração, o perfil de cada um, as expectativas e necessidades individuais e profissionais e os aspectos mais importantes para a sua participação. Essa etapa seria seguida de um programa para o desenvolvimento da criatividade e da inovação, de conteúdo amplo e visão de longo prazo, para evitar percepções distorcidas quanto a seus reais objetivos. Adicionalmente poderiam ser dados cursos sobre técnicas de criatividade e palestras como profissionais de outras organizações, relatando suas experiências.

Concluindo, posso afirmar estar convencida de que a criatividade é muito importante para as organizações, em especial para as pesquisadas, uma vez que seu desenvolvimento e utilização se constitui num elemento que influencia os mais diversos aspectos (pessoais, financeiros, de qualidade, entre outros), podendo levar a melhoria do ambiente de trabalho e contribuir para o aumento da qualidade e da produtividade, tão essenciais para a permanência e o crescimento dentro de um mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

8 BIBLIOGRAFIA

ALENCAR, Eunice Soriano. Desenvolvendo a criatividade nas organizações o desafio da inovação. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.6, p.6-11. Nov-dez./1995.

_____, Eunice Soriano de. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANÁLISE SETORIAL DAS INDÚSTRIAS CERÂMICAS. BADESC: Florianópolis, 1997.

AYAN, JORDAN. AHA! 10 maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes idéias. trad. June Camargo- 2ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

BOTELHO, Eduardo. A empresa inteligente. 2ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CARR, Clay. O poder competitivo da criatividade. São Paulo: Macron Books: 1997.

COHEN, David. Meu trabalho é acordar sonâmbulos. EXAME, São Paulo. p.52-6. 11/03/98.

COLOMBINI, Luís. O que Vale Mais: dinheiro ou felicidade? Você S.A. São Paulo: Abril, ano 1, n°3, p. 72-5, set-98.

DE BONO, Edward. Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral/trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____, Edward. Seis sombreros para pensar. 2ed. Buenos Aires: Granica, 1988.

DAHAB, Sônia S. et al. Competitividade e capacitação para pequena e média empresa. 1 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

DUALIBI, Roberto, SIMONSEN JR., Harry. Criatividade: a formulação de idéias em marketing. São Paulo: McGraw-Hill. 1971.

EVANS, Roger, RUSSELL, Peter. O Empresário Criativo/ trad. Terezinha Batista dos Santos. São Paulo: Cultrix: 1989.

FALCONI, Mônica. A força das idéias. VEJA, São Paulo. p.5-7. 28/11/1990.

FERNANDES, Michele Oliveira. Clima Organizacional. Tubarão: UNISUL, 1998. Monografia (conclusão de curso de psicologia). UNISUL, 1998.

- FARIA, Maria de. ALENCAR, Eunice M.L. Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v.31, n.2, p.50-61, abril/junho 1996.
- “GESTION TECNOLÓGICA EN LA EMPRESA”. Colección Ciencia y Tecnología. Santiago: CINDA- Centro interuniversitário de desarrollo. n.27, 1990 cap.2, 3, 5, 7.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas. Novas tecnologias de produção de base micro eletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de S.C. Florianópolis: UFSC, 1995. Tese (doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- GUROVITZ, Hélio. Delete-se. EXAME. N°12-4 junho/97 p 86-95.
- HESKETH, José Luiz. Criatividade para administradores. Petrópolis: Vozes: 1983.
- JIMENEZ, Carla. Criatividade na empresa da lucro. O Estado de São Paulo: caderno de negócios. SP. 18/11/97. p.1-2-9.
- KING, Nagel. Innovation at work: the research literature. In WEST, Michael A. Farr. Innovation and creativity at work.
- * MANÃS, Antônio Vico. Gestão de tecnologia e inovação. 1 ed. São Paulo: Érica, 1993.
- * MATOS, Francisco Gomes. Criatividade na empresa. Rio de Janeiro: CEDEG-Centro de Ensino e Desenvolvimento Gerencial, 1987.
- MAY, Rollo. A coragem de criar. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1975.
- MONTANA, Patrick J.& CHARNOW, Bruce H. Administração/ trad. Robert Bryan e rev. Reinaldo O. da Silva- São Paulo: Saraiva, 1998.
- * OLIVEIRA, Roberto Xavier de. A inovação na indústria: Tecnologia e Administração. 1 ed. São Paulo: Ícone, 1987.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. Empregos. São Paulo: Ce2-9. 03/09/98.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. Geral. São Paulo: A12. 15/04/98.
- * PETERS, Tom. A Busca do UAU!. 1 ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- _____, Tom. Prosperando no caos. 1 ed. São Paulo: Harbra, 1989.
- PREDEBON, José. Criatividade: abrindo o lado inovador da mente. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio do curso de administração. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUMBO, Jorge Angel. "Innovacion y creatividad en las organizaciones". Buenos Aires: Universidad de La Matanza, 1996.
- *SOUZA, Antônia Egídia de. Gestão Participativa na Perspectiva de Gerentes e Trabalhadores: estudo comparativo casos na indústria de plásticos de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1997. Monografia (conclusão de curso de graduação em administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- SCHIMITZ, Cléia. Cerâmica de ponta. Empreendedor: Florianópolis. 03/97, n. 29, p.12-8.
- TAYLOR, Calvin W. Criatividade: progresso e potencial. São Paulo: IBRASA, 1964.
- TEIXEIRA, Elson A. Aprendizagem e Criatividade emocional. São Paulo: Makron Books, 1998.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALENTI, Geni Dornelles e SILVA, Regina Schiavine. Trabalho Criativo e ética. Revista de Administração de Empresas, São Pulo, v. 35,n1,p.22-9. Jan-fev/1995.
- VILA NOVA, Sebastião. Introdução à sociologia. São Paulo: Atlas, 1981.
- WEBER, Demétrio. Escolas precisam antecipar o futuro, diz Tofler. O Estado de São Paulo, São Paulo, 15/04/98, p.A12.
- WEST, Michael A . FARR, James L. "Innovation and creativity at work". Pennsylvania: John Wiley & Sons. 1991.

* **9 ANEXOS**

ANEXO I

Roteiro básico de entrevista semi-estruturada com diretores, gerentes e supervisores

- 1- Defina a filosofia da empresa:
- 2- Qual a missão da empresa?
- 3- Como você avalia o clima organizacional?
- 4- A criatividade e inovação contribuem para o alcance da missão?
- 5- De que forma isto ocorre?
- 6- Existe reconhecimento da importância da criatividade?
- 7- De que forma a alta gerência apoia o desenvolvimento criativo/ inovador.
- 8- O que dificulta o aproveitamento de sugestões criativas?
- 9- Existem elementos formais que favoreçam o desenvolvimento criativo e inovador:
 - a) Ambiente de trabalho (valorização, desafio, comunicação e encorajamento)
 - b) Recursos disponíveis (tempo, técnicos, materiais, financeiros)
 - c) Clima e ambiente de trabalho (autonomia, liberdade de expressão, sistema de premiação- financeiro ou moral)
 - d) Suporte organizacional (confiança, responsabilidade, apoio a fracassos como sendo oportunidade,...)
- 10- Eles já foram incorporados à organização? São processos espontâneos e ativos?
- 11- Que tipos de sugestões recebidas já foram postas em prática? Elas atingiram o objetivo?
- 12- Qual o tipo de reconhecimento e mérito relevado ao criador. Exemplos práticos/ benefícios auferidos.
- 13- A organização obteve algum ganho/benefício objetivo com o processo criativo? Qual?
- 14- Propostas e sugestões para aumentar o espaço criativo:

ANEXO II

Roteiro básico de entrevista semi-estruturada com pessoal de chão de fábrica

- 1- Fale-me sobre seu trabalho? (se é rotineiro, tipo de trabalho, relacionamento,...)
- 2- Existe curiosidade ou interesse por suas idéias e sugestões?
- 3- Em que situações você faz sugestões? Com que frequência?
- 4- O que o leva a fazer uma sugestão? (é uma preocupação legítima, ou que elementos justificam o empenho- premiação, reconhecimento, ...)
- 5- O que dificulta/atrapalha a comunicação de suas idéias para a empresa?
- 6- Para você qual o valor de suas idéias para a empresa? Por que?
- 7- Você pode dar exemplos de idéias dadas? Como estas foram praticadas no dia a dia de vocês?
- 8- Como vocês se sentiram vendo suas idéias postas em prática? O que vocês ganharam com tudo isso?
(houve reconhecimento /mérito)
- 9- Quais os benefícios que a empresa teve? Se sabe e por quê?
- 10- Você pode contar com o apoio de seus colegas de trabalho, encarregados e supervisores sempre que precisa?(trabalho em equipe, ambiente favorável, amigo, cooperativo?)