

FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA - FACCAT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

FATORES QUE ESTIMULAM E BLOQUEIAM A CRIATIVIDADE APLICADA À
INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO DO PARANHANA, RS

DANIELE DOS SANTOS GUIDOTTI PEREIRA

Taquara
2015

DANIELE DOS SANTOS GUIDOTTI PEREIRA

**FATORES QUE ESTIMULAM E BLOQUEIAM A CRIATIVIDADE
APLICADA À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO DO PARANHANA,
RS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-
Graduação em Desenvolvimento Regional
como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Carlos Fernando Jung

Taquara
2015

DANIELE DOS SANTOS GUIDOTTI PEREIRA

**FATORES QUE ESTIMULAM E BLOQUEIAM A CRIATIVIDADE
APLICADA À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO DO PARANÁ,
RS**

Esta dissertação foi julgada como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Desenvolvimento Regional
e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-
Graduação em Desenvolvimento Regional.

Prof.^a Dr. Carlos Fernando Jung

Orientador

PPGDR/FACCAT

Prof.^a Dr. Mario Riedl

Coordenador

PPGDR/FACCAT

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Mario Riedl (PPGDR/FACCAT)

Prof. Dra. Aline Marian Callegaro (PPGEP/UFRGS)

Prof. Dr. Carlos Fernando Jung (PPGDR/FACCAT)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que, humildemente, buscam o conhecimento como forma de melhorar a si e ao mundo, para que as tristezas cedam espaço à alegria, as dificuldades às conquistas, o desespero à esperança, o equívoco à “verdade”, as dúvidas ao avanço, o ódio ao amor e as trevas à luz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Fernando Jung, pela generosidade e pela incansável disponibilidade durante toda a realização deste trabalho, pelo exemplo de dedicação à ciência e pelo grande aprendizado que me proporcionou, reforçando em mim o amor pelo conhecimento e dando-me ferramentas que me permitirão buscá-lo com autonomia, alegria e humildade.

Agradeço à Coordenação do Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara/FACCAT, pela dedicação constante ao êxito deste Programa de Pós-Graduação, bem como à Andressa, pela disponibilidade e atenção dedicadas durante todo o curso.

Agradeço ao corpo docente do Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara, por terem colaborado tão generosamente com a minha formação, especialmente ao Professor Mário, pela sensibilidade e notório saber, bem como ao Professor Egon, pela amizade e lições ensinadas.

Agradeço aos colegas de mestrado pelo muito que aprendi convivendo com cada um e por terem tornado essa fase tão especial, pela amizade e companheirismo que cultivamos.

Agradeço ao Professor Paulo Roberto Von Mengden pela referência que é e pela parceria firmada que, espero, será a primeira de muitas.

Agradeço à Coordenação e docentes do Curso de Psicologia das Faculdades Integradas de Taquara pela compreensão e apoio.

Agradeço aos funcionários das Faculdades Integradas de Taquara pela atenção dispensada.

Agradeço a todos aqueles que participaram das pesquisas, confiando a mim suas percepções e, por isso, permitindo a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos, especialmente a Carla, Catiane, Isaura, Cármen, Adriana, Deise, Joana, Lorena, Eder e Celso pelo apoio, incentivo e carinho constantes.

Agradeço aos meus pais, minha madrasta, meu irmão, minha cunhada e tia Jurema por serem o meu porto seguro e, mesmo com minha ausência, estarem incondicionalmente comigo.

Agradeço ao meu marido, Bruno, pela paciência, pela dedicação e pelo amor.

Agradeço a CAPES a confiança e o investimento.

RESUMO

Esta dissertação apresenta uma contribuição para a compreensão dos fatores que influenciam a criatividade aplicada à inovação em organizações. Foram realizados três estudos distintos, tendo o primeiro consistido em analisar os fatores que impactam a criatividade segundo a percepção de acadêmicos do Curso de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, RS; o segundo em analisar os fatores que impactam a criatividade segundo a percepção dos gestores de indústrias de transformação da região do Paranhana, RS, participantes do Projeto Extensão Produtiva e Inovação da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento (AGDI) do Governo do Estado, executado junto às Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), bem como investigar se o ambiente organizacional dessas indústrias favorece a inovação; e, o terceiro em verificar se os municípios, as organizações e as entidades representativas da região do Paranhana, RS, cooperam entre si para a promoção de inovações. No primeiro estudo, o método utilizado para a elaboração do instrumento para levantamento e análise dos dados foi baseado no trabalho de Jung, Frank e Caten (2010), tendo por base os princípios da Macroergonomia, que considera a existência de quatro subsistemas influentes nas atividades humanas: (i) Organizacional, (ii) Técnico, (iii) Social e (iv) Ambiente Externo. Utilizou-se um questionário estruturado, com escala do tipo *Likert* de cinco pontos. No segundo estudo, utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado, composto por perguntas do tipo abertas e desenvolvidas com base no instrumento de pesquisa utilizado no primeiro estudo. Procedeu-se à análise dos dados mediante a análise de conteúdo de Bardin (2002). No terceiro estudo utilizou-se a abordagem qualitativa na coleta e análise dos dados. Elaborou-se um questionário estruturado, com questões abertas a respeito do desenvolvimento industrial, das associações e entidades empresariais, da integração entre empresas e municípios e das ações governamentais, todas no âmbito regional. Os resultados evidenciaram que os subsistemas técnico e organizacional exercem maior influência sobre a criatividade e a inovação, bem como que o desenvolvimento da região do Paranhana é considerado estagnado e demanda ações de integração entre empresas e municípios, com vistas à superação das dificuldades regionais.

Palavras-chave: Criatividade, Inovação, Organizações, Macroergonomia, Desenvolvimento Regional

ABSTRACT

This dissertation presents a contribution to the understanding of the factors that influence the creativity applied to innovation in organizations. Three studies were performed, the first consisted of analyzing the factors that affect creativity through the perception of students from the Production Engineering course of a Higher Education Institution in the region of Paranhana, RS; the second aimed to analyze the factors that impact creativity as perceived by the managers of manufacturing industries in the region of Paranhana, RS, who participated in the a Project called Productive Extension and Innovation form the Agency of Development and Investment Promotion from the State of Rio Grande do Sul(AGDI), in the FACCAT, and also aimed to investigate whether the organizational environment of these industries foster innovation; and the third, to check if municipalities, organizations and entities representing in the region of Paranhana, RS, cooperate in promoting innovations. In the first study, the method used to prepare the instrument for survey and data analysis was based on Jung, Frank and Caten (2010) study, supported on the principles of macroergonomics, which consider the existence of four influential subsystems in human activities: (i) Organizational, (ii) Technical, (iii) Social and (iv) External Environment. A structured questionnaire was used with the Likert scale of five points. In the second study, was used a semi-structured interview consisting of open questions and developed based on the research instrument used in the first study. Proceeded to data analysis by the principles of Bardin (2002). In the third study was used a qualitative approach in the collection and analysis of data. A structured questionnaire was elaborated with open questions about industrial development, associations and business entities, the integration between companies and municipalities and government, in the regional level. The results showed that the technical and organizational subsystems exert greater influence on creativity and innovation as well as the development in the region of Paranhana is considered stagnant and demand actions of integration between companies and municipalities, in order to overcome regional difficulties.

Keywords: *Creativity, Innovation, Organizations, Macroergonomics, Regional Development*

SUMÁRIO

	RESUMO	06
	ABSTRACT	07
	CAPÍTULO 1	10
1.1	INTRODUÇÃO	10
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2.1	Questão de pesquisa	13
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Objetivo Geral	13
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	JUSTIFICATIVA	13
1.5	DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	14
1.5.1	Cenário	14
1.6	REFERENCIAL TEÓRICO	16
1.6.1	Criatividade e Inovação	16
1.6.2	A abordagem Marco-Ergonômica	26
1.6.3	As entidades representativas e o Desenvolvimento Regional	27
	CAPÍTULO 2	30
2.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
2.1.1	Primeiro Estudo	30
2.1.2	Segundo Estudo	34
2.1.3	Trezeiro Estudo	37
	CAPÍTULO 3	39
3.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
3.1.1	Primeiro Estudo	39
3.1.2	Segundo Estudo	43
3.1.2.1	<i>Subsistema Social</i>	71
3.1.2.2	<i>Subsistema Organizacional</i>	72
3.1.2.3	<i>Subsistema Ambiente Externo</i>	78
3.1.2.4	<i>Subsistema Técnico</i>	80
3.1.3	Terceiro Estudo	86
3.1.3.1	<i>Desenvolvimento Empresarial</i>	103
3.1.3.2	<i>Associações e Entidades Empresariais</i>	104
3.1.3.3	<i>Integração entre Empresas e Municípios</i>	108
3.1.3.4	<i>Ações Governamentais</i>	112
3.1.4	Síntese dos Resultados	115
3.2	CONCLUSÕES	122
	REFERÊNCIAS	124

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUÇÃO

Em que pesem nossas heranças culturais e a tendência à manutenção e reedição de antigas práticas, sabe-se que vivemos na “era do conhecimento”, num mundo em constante transformação, no qual a comunicação é simultânea e o conhecimento circula por todos os meios. A reflexão sobre nossos modos de fazer e de pensar tornou-se um imperativo, impulsionando-nos a novos horizontes e à superação de antigos paradigmas (FREIRE, 2009). No campo do empreendedorismo essa necessidade torna-se ainda mais premente, sobremaneira em virtude da crescente competitividade.

A globalização, a tecnologia e os avanços científicos modificaram nossas certezas e trouxeram implicações para a economia, para a sociedade, bem como para as relações de consumo, dentre outros. Nesse contexto, os desafios são diários e colocam os indivíduos numa condição de insegurança, exigindo qualidades como adaptação, recriação e reconstrução, de si mesmos, de suas crenças e, conseqüentemente, de suas práticas (SANTOS, 2009).

O *modus operandi* dado e tradicional é cada vez mais substituído pela necessidade de uma nova roupagem e de uma resposta inovadora diante das novas demandas e dos desafios que permeiam o ambiente laboral, tanto que, nos últimos anos, a inovação passou a ser percebida como fator fundamental para o êxito das organizações, uma vez que está fortemente associada ao empreendedorismo, ao desenvolvimento econômico e à produtividade (UDWADIA, 1990).

Por essa razão, a criatividade e a inovação são pontos centrais no estudo de muitos pesquisadores da área organizacional. Segundo Amabile (1988, 1997), o ser criativo é aquele capaz de desenvolver ideias novas e úteis, sendo a inovação a exitosa implementação dessas ideias e, em um contexto organizacional, ambas baseiam-se nos recursos disponíveis, nas práticas gerenciais adotadas, na *expertise*, nas habilidades criativas e na motivação intrínseca. Dessa forma, as organizações que dispõem de recursos suficientes, que conhecem como os processos criativos e inovadores se desenvolvem e promovem um ambiente que encoraja e estimula inovações podem aumentar o nível de criatividade de seus colaboradores, aumentando, assim, as inovações.

Ainda no século passado, Udvardia (1990) já destacava o papel fundamental da inovação em um mundo intensamente competitivo e dinâmico, reconhecendo a ignorada relevância dos aspectos organizacionais e ambientais que perpassam a criatividade, entendida pelo autor como o ponto básico e crucial do processo inovativo.

Assim, o ambiente de trabalho e os fatores que ali interagem, internos e externos, podem determinar o êxito da organização, pois impactam diretamente a criatividade dos colaboradores e, conseqüentemente, as inovações. Por isso, o entendimento da relação que se estabelece entre a criatividade e a inovação é de suma importância para que esses processos sejam reconhecidos, estimulados e facilitados, viabilizando e promovendo o crescimento e o desenvolvimento das organizações. É importante que os ambientes organizacionais fomentem a inovação, para que a criatividade faça parte da cultura organizacional (FILHO, 2010). Corroborando, Hughes e Chafin (2003) ponderam que o desafio é a criação de um ambiente facilitador da criatividade, valorizando e aproveitando as habilidades criativas dos indivíduos e tornando-os ainda mais criativos.

Criatividade e inovação são conceitos que se associam, na medida em que a primeira implica geração de ideias e a segunda a implementação dessas ideias na prática organizacional, com vistas à geração de resultados (DEWES; NEVES; JUNG; CATEN, 2012). Para Stein (1974), a criatividade é um processo que resulta em algo novo, aceito como útil, sustentável ou satisfatório para um determinado grupo e em um determinado tempo.

Segundo Alencar (1996) a inovação é o processo através do qual uma nova ideia é introduzida, adotada e implementada em uma organização em resposta a um problema. Dessa forma, a inovação exige criatividade, bem como demanda o desenvolvimento e a aplicação de conhecimentos (BENEDETTI; CARVALHO, 2006). Nesse sentido, Tu e Yang (2013), a partir dos estudos de Schumpeter e Opie (1934), afirmam que a criatividade é uma ferramenta vital para as empresas encontrarem novas oportunidades de negócios; é o caminho para a inovação de produtos e processos, bem como é via do crescimento econômico.

Apesar disso, segundo dados do IBGE (2013), ao longo dos últimos anos, a inovação, especialmente a de produtos, não tem apresentado crescimento. No período de 2009 a 2011, de um universo de 128.699 empresas, apenas 35,6% implementaram inovações, sendo que 18,3% inovaram em processos, 13,4% em produtos e processos e 3,9% em produtos. Nos anos anteriores, de 2006 a 2008, 38,1% foram inovadoras, evidenciando uma redução nos índices de atividades inovativas.

Entretanto, apesar de os dados informarem uma queda nas inovações, Dreu et al., (2011) afirmam que a capacidade de ser inovador é considerada a chave para o êxito das organizações, principalmente a partir da globalização, quando a necessidade de inovar tornou-se crescente diante da competitividade do mercado, a qual se intensificou e diminuiu o ciclo de vida dos produtos. Nesse sentido, Dul e Ceylan (2014) referem que as empresas que introduzem mais novos produtos para o mercado, com elevada taxa de aceitação pelos consumidores, são aquelas com ambientes de trabalho que estimulam a criatividade dos colaboradores.

Deste modo, compreender os fatores que, incidindo nas organizações, podem impactar a criatividade e a inovação, torna-se essencial para que as empresas possuam um diferencial competitivo e maior lucratividade, pois a inovação promove o aumento da produtividade e da competitividade, consideradas as principais responsáveis pela geração de novas oportunidades de investimento, emprego e renda (SCHUMPETER, 1982). No mesmo sentido, conforme Silva, Ulbiricht e Fiod Neto (1998), as organizações devem ser capazes de impulsionar o desenvolvimento de novos produtos, tornando-se competitivas e empreendedoras, sendo fundamental ter conhecimento dos fatores que bloqueiam a criatividade, para que possam romper com essas barreiras, proporcionando aos colaboradores um ambiente criativo, de fomento e implementação de inovações.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo dados da revista PINTEC - Pesquisa de Inovação Tecnológica 2011 (FEE, 2014), das 10.955 empresas gaúchas identificadas, 5.829 não realizaram qualquer tipo de inovação, tão pouco implementaram qualquer tipo de projeto, o que corresponde a um percentual de 53,20% de empresas não inovadoras no Rio Grande do Sul, durante o período de 2009 a 2011. Essa taxa é, inclusive, superior à verificada na PINTEC - 2008 (FEE, 2014), que foi de 52,68%.

Dentre os fatores impeditivos à inovação, apontados pela PINTEC - 2011(FEE, 2014), está a falta de pessoal qualificado, que obteve um percentual de 10,65% em 2008 e 29,69% em 2011, evidenciando a crescente escassez de pessoas qualificadas para inovar nas empresas gaúchas.

Considerando que a criatividade é a base da inovação (BENEDETTI; CARVALHO; 2006; ALENCAR, 1996; AMABILE, 1988), pode-se dizer que os processos criativos nas

empresas do Rio Grande do Sul enfrentam obstáculos, os quais dificultam o desenvolvimento e a implementação de inovações.

1.2.1 Questão de Pesquisa

Quais são os fatores que influenciam o processo de desenvolvimento da criatividade aplicado à geração de inovações em organizações do Vale do Paranhana, RS, bem como qual o papel do ambiente organizacional no referido processo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que influenciam o processo de desenvolvimento da criatividade aplicado a inovações em organizações da região do Paranhana, RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Analisar os fatores que impactam a criatividade segundo a percepção de acadêmicos do Curso de Engenharia de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, RS;
- 2) Analisar os fatores que impactam a criatividade segundo a percepção dos gestores de indústrias de transformação da região do Paranhana, RS, participantes do Projeto Extensão Produtiva e Inovação da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento (AGDI) do Governo do Estado, junto às Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT);
- 3) Investigar se o ambiente organizacional das indústrias que participam do Projeto Extensão Produtiva e Inovação da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento (AGDI) do Estado, junto às Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), favorece a inovação;
- 4) Verificar se os municípios, as organizações e as entidades representativas da região do Paranhana cooperam entre si para a promoção de inovações.

1.4 JUSTIFICATIVA

O mundo atual está cada vez mais competitivo, a busca por novos produtos e serviços é crescente e as organizações precisam dispor de meios que favoreçam a compreensão e o atendimento dessa demanda, através de ações inovadoras, as quais têm por base a criatividade. Para Alencar (1995), a criatividade é um recurso valioso que precisa ser mais cultivado, especialmente diante do atual momento histórico, no qual a mudança e a incerteza

foram incorporadas na nossa vida e, principalmente, no âmbito empresarial, onde a mudança está se tornando a regra e não a exceção.

De acordo com Cornella e Flores (2007), não se pode pensar em inovação sem indivíduos criativos, pois, independentemente do tipo de organização, do setor e mesmo do produto, o fator determinante para a inovação são as ideias e as iniciativas criativas das pessoas.

Contudo, apesar de a criatividade e a inovação serem essenciais ao êxito organizacional, dados da última PINTEC, edição 2011 (FEE, 2014), informam que a maioria das empresas gaúchas (53,20%) não inovaram no período de 2008 a 2011, sendo a falta de pessoal qualificado e as escassas possibilidades de cooperação com as outras empresas/instituições fatores impeditivos da inovação.

Dentro desse contexto, compreender os fatores que influenciam os processos criativos e, conseqüentemente, a inovação nas organizações torna-se uma tarefa premente para o sucesso das empresas e para o desenvolvimento regional, a fim de que os fatores de estímulo sejam incentivados e promovidos, e para que, cientes dos fatores de bloqueio, sejam os mesmos reduzidos, de modo que o ambiente organizacional favoreça a implementação de inovações.

1.5 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

1.5.1 Cenário

O estudo foi realizado na região do Paranhana, RS (ver Figura 1), composto pelos municípios de Taquara, Parobé, Igrejinha, Três Coroas, Rolante e Riozinho. Em seus seis municípios, a região possui 185.475 habitantes, um aumento de 10% em comparação com o censo de 2000, mas abaixo das estimativas anuais de população divulgados pelo IBGE. A população é predominantemente feminina, composta por 93.886 mulheres e 91.589 homens. Dos habitantes da região, 162.700, a maioria, encontra-se na área urbana e 22.775 na área rural (FEE, 2010).

Figura 1 – Mapa da Região do Paranhana/ RS.



Fonte: Skyscrapercity (2015)

A região do Paranhana caracteriza-se, no aspecto econômico, por pequenas, médias e grandes indústrias, com destaque para as de calçados, produtos alimentícios, móveis, metal, madeira, têxteis (FEE, 2009, 2010).

O território abrange parte das regiões geomorfológicas do Litoral, Depressão Central, Patamares da Serra e Serra Geral. Na área de transportes há uma malha rodoviária interligando as BR 101 e BR 116 com as RS 239, RS 020 e RS 115. A região é leito do gasoduto Brasil – Bolívia, que atravessa três dos seis municípios (FEE, 2010).

O estudo limita-se a três grupos de indivíduos, sendo o primeiro grupo composto por acadêmicos de um curso de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, os quais podem ser considerados futuros agentes de inovação (SCHUMPETER, 1982). Para Bazzo, Linsigen e Pereira (2003), o ensino de engenharia precisa ampliar a capacidade dos acadêmicos para a aplicação do conhecimento científico no desenvolvimento e implementação de inovações tecnológicas e no contexto produtivo local.

O segundo grupo é composto por 25 gestores de 25 organizações da região do Paranhana, RS, de um universo de 30 indústrias de transformação participantes do Projeto Extensão Produtiva e Inovação, da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento (AGDI), junto às Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), nos anos de 2013 e 2014, o que corresponde a 83% do total de indústrias, tendo em vista que 17% não aceitaram participar da pesquisa. Das 25 organizações, 8 são de Taquara, 6 de Parobé, 4 de Igrejinha, 3 de Rolante, 3 de Três Coroas e 1 de Riozinho.

O terceiro grupo é integrado por 47 gestores de empresas cujos funcionários foram acadêmicos da disciplina de Desenvolvimento Regional de um curso de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, no primeiro semestre

de 2014. Em razão da área temática da disciplina foi realizada uma parceria entre a autora e a graduação, de modo que os acadêmicos auxiliaram na coleta de dados, entrevistando seus gestores, sendo a amostra composta por empresas das áreas da indústria, comércio e serviços.

1.6 REFERENCIAL TEÓRICO

1.6.1 Criatividade e Inovação

Há muito a criatividade e a inovação são vistas como fundamentais para o sucesso das organizações, haja vista a consistência dos estudos a esse respeito, os quais datam do século passado (AMABILE, 1988; AMABILE; GRYSKIEWICZ, 1998; BARRON; HARRINGTON, 1981; UDWADIA, 1990).

A criatividade é um fenômeno de natureza predominantemente cognitiva, ao passo que a inovação é um efeito da interação desse processo cognitivo de geração de novas idéias com o processo de implementação das mesmas, a fim de produzir algo com valor mercadológico. Dessa forma, a inovação pode ser compreendida como o produto do encontro entre o psíquico e o econômico, demandando esforço criativo para acontecer (DEWES; NEVES; JUNG; CATEN, 2012)

Schumpeter (1988) afirma que a inovação é um conjunto de funções evolutivas que modificam métodos de produção, formas de organização do trabalho e produzem novas mercadorias que geram, por sua vez, novos mercados. Dobni (2008) define a inovação a partir de um contexto multidimensional, incluindo aspectos estruturais e comportamentais, bem como fatores intrínsecos e extrínsecos à organização, tais como a intenção de ser inovativo, a infraestrutura organizacional que dá suporte à inovação e o ambiente para implementar a inovação, dentre outros.

Segundo Zaltman et al. (1973), a inovação pode ser entendida como uma idéia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único, adotado em um determinado processo, área ou mesmo por toda a organização.

Consoante estudos, pode-se perceber que, embora haja maior convergência quanto ao conceito de inovação, a criatividade não conta com uma definição única. Sternberg (2008) afirma que podem existir haver tantas definições de criatividade quanto pessoas que pensam a esse respeito.

Durante muito tempo a criatividade foi relacionada à ordem divina e sobrenatural, posteriormente passou a ser associada com as medidas de inteligência e valorizada no âmbito educacional, até que teve sua relevância reconhecida para além das salas de aulas,

especialmente no contexto organizacional, quando torna-se condição do êxito empresarial e da geração de inovações, sendo compreendida, principalmente, também a partir de um caráter multidimensional (ALENCAR, 1998).

Dentre os diversos conceitos a respeito desse fenômeno, destacam-se as ideias e os estudos de Torrance e Torrance (1974), os quais estão amparados em pesquisas empíricas realizadas através de testes e avaliações. Para Torrance (1966), a criatividade é um processo mediado por funções cognitivas, o qual torna a pessoa sensível a um problema, buscando soluções através da formulação e da testagem de hipóteses e comunicando os resultados. As ideias de Guilford (1959) também serviram de inspiração para Torrance e relacionavam algumas habilidades da pessoa criativa, tais como flexibilidade e originalidade, bem como levaram à proposição de um modelo de inteligência no qual a habilidade seria uma espécie de pensamento divergente.

Partindo deste modelo, Torrance (1966) desenvolveu testes para avaliar a criatividade, os quais se destinavam, originalmente, a medir diversidade, quantidade e adequação de respostas a perguntas específicas, enfatizando não apenas a qualidade das respostas para os problemas ou situações apresentadas, mas o quanto a pessoa utilizou detalhes incomuns ou ricamente elaborados. Dessa forma, criatividade pôde ser caracterizada como a habilidade de produzir um grande número de ideias (fluência), que apresentassem variabilidade (flexibilidade), que fossem estatisticamente pouco frequentes (originalidade) e de uma forma rica e elaborada (elaboração) (NAKANO; WESCHLER, 2006; DEWEWA et al., 2012)

Contudo, mais tarde, Torrance (1966) referiu a existência de outros indicadores da criatividade, ampliando o rol de características criativas. Estas novas características são denominadas de expressão de emoção, fantasia, movimento, combinação de ideias, extensão de limites, perspectiva incomum, perspectiva interna, uso de contexto, analogias e títulos expressivos (TORRANCE; SAFTER, 1999).

Assim, principalmente a partir do final dos anos 70, a visão unidimensional da criatividade foi modificando-se, decisivamente, ante a busca por uma percepção mais integrada deste fenômeno, combinando aspectos cognitivos com os afetivos. Além disso, ampliou-se a relevância e a aplicação da criatividade nos diversos campos da vida diária, valorizando-se o processo criativo não apenas no contexto educacional, mas igualmente no organizacional (WECHSLER, 1998).

Segundo Wechsler (2009), tendo em vista seu caráter multidimensional, a criatividade deve ser conceituada a partir de uma abordagem mais ampla, na qual é considerada a

interação entre habilidades cognitivas, características de personalidade e elementos ambientais.

Percebe-se, assim, o quanto as habilidades mentais dos sujeitos estão presentes no desenvolvimento da criatividade e alguns autores elencam habilidades que estariam ligadas a esse processo. A Teoria CHC das Habilidades Cognitivas, assim nomeada em razão dos estudiosos Cattell, Horn e Carroll, unificou o rol de habilidades cognitivas referidas pelos autores e apresentou um conjunto de habilidades mentais intimamente ligadas à criatividade. Trata-se de uma teoria que destaca a natureza multidimensional da inteligência, baseada na Psicometria e na análise fatorial, objetivando a avaliação das habilidades cognitivas através das diferenças individuais (BUENO, 2013).

A Teoria CHC propõe três níveis hierárquicos denominados “estratos”, de modo que o estrato III é o mais amplo, associado à inteligência geral e representado pelo fator G; o estrato II refere-se às habilidades cognitivas e ao estrato I correspondem as habilidades específicas concernentes ao segundo estrato (SOUZA, 2011).

Dessa forma, tem-se as seguintes habilidades: inteligência fluída, representada por Gf e referente às operações mentais relacionadas à resolução de novos problemas, pouco dependente do conhecimento prévio adquirido; inteligência cristalizada (Gc), referente ao raciocínio a partir dos conhecimentos adquiridos por meio da aprendizagem; conhecimento quantitativo (Gq), referente ao acervo de conhecimentos declarativos e de procedimentos quantitativos; processamento visual (Gv), referente aos processos cognitivos específicos do processamento de imagens; processamento auditivo (Ga), referente à capacidade de gerar, perceber, armazenar, analisar, manipular e transformar sons; memória de curto prazo (Gsm), referente à manutenção de informação na consciência por curto espaço de tempo e com a possibilidade de recuperação em seguida; armazenamento e recuperação de memória (Glr), referente à habilidades associadas à extensão e fluência em que as informações são recuperadas pela memória de longo prazo por associação; velocidade de processamento (Gs), referente à habilidade de manter a concentração em tarefas simples; reação e rapidez de decisão (Gt), referente à reação e tomada de decisão rápida em resposta a estímulos simples; e, habilidade de leitura e escrita (Grw), referente ao conhecimento adquirido a partir da compreensão de textos e expressão da escrita (BUENO, 2013).

A personalidade também é considerada um aspecto importante da criatividade (TORRANCE; SAFTER, 1999; TORRE; VIOLANT, 2006; WECHSLER, 2009; WECHSLER et al., 2010), e os estudos internacionais retro citados evidenciam que as características de personalidade dos sujeitos têm um forte impacto no processo criativo e

inovador nas organizações, notadamente ao que se refere aos gestores.

Por outro lado, sabe-se que o ambiente no qual o sujeito está inserido também influencia o processo criativo. Hennessey e Amabile (1988) ressaltaram a influência de fatores sociais, culturais e históricos no desenvolvimento da criatividade, principalmente depois dos anos 70, quando o ambiente passou a ser visto como de suma importância, podendo determinar as potencialidades criativas dos sujeitos, seja convertendo-se em meio estimulante, seja atuando de forma a bloquear o processo criativo.

Wang e Tsai (2013) demonstraram que existe uma relação recíproca entre inovação e criatividade organizacionais, referindo que recursos, práticas gerenciais e motivação organizacional têm um efeito positivo particular sobre a inovação, e que a *expertise*, as habilidades criativas e a motivação intrínseca afetam a criatividade da mesma forma. Zulik (2012) explica que o bem-estar psicológico dos trabalhadores, em especial aspectos relacionados ao encorajamento, pode influenciar os processos criativos.

Nesse sentido, Çekmecelioglu e Günsel (2013) explicam que uma série de estudo destaca algumas condições necessárias ao desenvolvimento da criatividade individual (AMABILE, 1988; WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993; SHALLEY, et al., 2000), sugerindo a existência de três condições principais que afetam a criatividade dos colaboradores nas organizações, quais sejam: (1) a *expertise*, (2) as habilidades de pensar criativo, e (3) tarefas motivadoras (AMABILE, 1997). A *Expertise* está relacionada ao conhecimento, à proficiência e às habilidades dos colaboradores de contribuírem criativamente nos seus campos de atuação. A habilidade de pensar de forma criativa inclui os estilos cognitivos, como o pensamento divergente, assim como os traços de personalidade que influenciam as habilidades mentais. As tarefas motivadoras estão relacionadas ao desejo de trabalhar em alguma coisa pelo fato de ser interessante, envolvente, excitante, prazerosa ou desafiadora. Esse tipo de tarefa é crucial para transformar o potencial criativo em uma ideia efetivamente criativa. Os autores acrescentam que estudos recentes confirmam que quanto maior o nível dos componentes referidos, maior será o nível de criatividade.

Lee e Kim (2009) coletaram dados de 154 pares de empregado-supervisor do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de 14 organizações na Coreia do Sul, e afirmaram que a criatividade dos funcionários pode auxiliar as organizações a inovar, conferindo-lhes vantagens, bem como a sobreviver no mercado e a obter sucesso a longo prazo. Essa é a conclusão Ponti e Ferraz (2006), de acordo com eles, independentemente do

tipo de organização, a criatividade é uma ferramenta de sobrevivência, porque a construção do futuro depende da criatividade, da inovação e de sujeitos visionários.

Yesil e Sozbilir (2013) afirmam que inovação é um fator determinante para que as empresas alcancem o sucesso e aumentam a sua competitividade. Paramitha e Indarti (2014) observaram que o êxito de uma organização em termos de produto, processos e inovação em serviços depende do desenvolvimento das ideias criativas dos empregados, entendimento adotado, também, por Schepers e Van den Berg (2007).

Yannou (2013) evidencia a necessidade e a possibilidade do desenvolvimento de novos modelos e metodologias gerenciais para a inovação de processos e de projetos no contexto organizacional, exemplificando sua hipótese a partir do método chamado de “*Radical Innovation Design*”, voltado à inovação de produtos, serviços e negócios em um contexto industrial. Para Amabile (1983), um produto ou uma resposta serão considerados criativos na medida em que observadores independentes concordam que o são.

Hossain (2013) vale-se de uma perspectiva macroeconômica, ligando inovação e tecnologia e identificando a necessidade de inovação e criatividade no mundo atual, acrescentando a inovação gerada pelas redes sociais, as quais estão modificando as práticas e as atividades empresariais, pressupondo uma conexão real e direta com o cliente. Segundo este autor, criatividade e inovação são cruciais para a permanência e para o progresso das empresas.

Com vistas à compreensão e ao gerenciamento da criatividade no âmbito das organizações, Udwadia (1990) propôs um modelo de perspectiva múltipla, o qual inclui três perspectivas independentes e interativas, quais sejam, a individual, a técnica e a organizacional. A primeira foca as características individuais associadas ao comportamento criativo, dando ênfase às habilidades cognitivas e à personalidade do sujeito; a segunda, os recursos técnicos, materiais e humanos, bem como a necessidade de criatividade e se a mesma é impactada por esses recursos; a terceira, as práticas organizacionais e as ações gerenciais que promovem ou bloqueiam a criatividade.

Autores como Amabile (1988), Amabile e Grysiewicz (1998), Barron e Harrington (1981), Udwadia (1990) enfatizam algumas características da personalidade criativa, tais como perseverança, curiosidade, pensar-se criativo, autonomia, independência de aprovação social. Conforme Çekmecelioglu e Günsel (2013), estudos a respeito da criatividade individual em um variados contextos (vencedores do Prêmio Nobel, engenheiros, gerentes e estudantes) indicam que a pessoa criativa apresenta um grupo particular de traços de

personalidade, tais como serem auto-confiantes, atraídas pela complexidade, flexíveis e intuitivas.

Nesse sentido, outros estudos indicaram que os sujeitos criativos apresentam um comportamento ousado, com a assunção de riscos (AMABILE, 1988; AMABILE; GRYSKIEWICZ, 1998), e são fortemente motivados (AMABILE; GRYSKIEWICZ, 1998). Tendo em vista essas características de personalidade frequentemente associadas à criatividade, Udwadia (1990) sustenta o papel fundamental dos líderes e gerentes na administração dessas características e das potencialidades.

Segundo Udwadia (1990), a perspectiva técnica é a menos frequentemente relacionada à criatividade, pois ou é ignorada ou os pesquisadores não logram êxito em demonstrar suas implicações no processo criativo, contudo, os recursos humanos e materiais mostram-se igualmente relevantes, uma vez que influenciam não apenas a criatividade individual, mas a habilidade inovadora da própria organização. Assim, acredita que o êxito da criatividade sob as perspectivas individual e técnica é que conduzirá a criatividade organizacional em direção à inovação. Por outro lado, um ambiente técnico e organizacional facilitadores podem promover e estimular a capacidade criativa do sujeito. Daí justifica-se o caráter interacional desses aspectos.

Os sistemas organizacional e gerencial influenciam no sentido de encorajar ou desencorajar a criatividade em sua perspectiva individual e, de acordo com alguns autores, é possível identificar os principais condutores de criatividade no ambiente organizacional. Destacam-se a liberdade e o encorajamento para ser criativo, a abertura, a flexibilidade, o reconhecimento das potencialidades dos sujeitos, a tolerância às falhas e os desafios (UDWADIA, 1990; AMABILE, 1988; AMABILE; GRYSKIEWICZ, 1998).

No que toca à inovação, Udwadia (1990) percebe-a como uma cascata de performances criativas no cruzamento de variadas áreas funcionais e interdisciplinaridade, como um *set* onde cada indivíduo é um “bloco de construção” com sua própria *expertise*, formando junto com os demais uma “rede de trabalho”, a qual deve ser bem formada e conduzida pelos líderes, tendo em vista a sua importância no desenvolvimento de inovações. Ademais, o autor destaca o aspecto social, referindo que o sistema legislativo, o controle estatal e as expectativas sociais também exercem influência nos processos criativos e inovadores. Assim, é necessário que líderes e gerentes permitam que a organização crie e mova-se dentro de uma visão além do “horizonte míope” que enxergam.

Essa “network”, naturalmente interativa, também é entendida por Tu e Yang (2013) como um elemento importante dentro da organização, pois afeta a criatividade individual, podendo promover a aceleração e o crescimento das inovações.

Zulik (2012) afirma que é importante para as organizações o reconhecimento dos potenciais criativos e inovativos de seus funcionários, a fim de auxiliá-los a desenvolvê-los, pois conferem à empresa um benéfico diferencial no mercado. A autora explica que o bem estar psicológico dos funcionários, especialmente em virtude do encorajamento, influencia e predispõe os processos criativos.

Referindo-se a duas formas de criatividade, a organizacional e a individual, Patterson (2001) investigou o conjunto de mecanismos que podem enriquecê-las, especialmente durante os processos de projeto e de desenvolvimento. A autora refere que a criatividade organizacional está vinculada à capacidade de aprendizado da própria organização e ao equilíbrio na integração entre autonomia para empreender e criatividade individual, bem como ao balanceamento dos riscos inerentes. Assim, pondera a necessidade de flexibilidade no controle desses riscos e de proporcionar liberdade de busca pelo conhecimento.

Com relação à assunção de riscos, MacAdam e McClelland (2002) trazem à baila o estudo realizado com empresas do Reino Unido, as quais enfrentavam problemas em virtude da baixa lucratividade e foram impelidas a modificar suas práticas inovando seus produtos, culminando na melhora do quadro. A partir desses dados, os autores asseveram que a capacidade de desenvolver produtos inovadores pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as empresas e a geração de ideias, ou seja, a criatividade, é o primeiro e fundamental passo nesse processo de inovação.

Examinando a inovação no âmbito organizacional, Bharadwaj, Menon (2000) pesquisaram 634 (seiscentas e trinta e quatro) empresas no que tange à influência dos mecanismos de criatividade organizacional e individual. Os autores referiram-se aos mecanismos de criatividade individual como os relacionados às atividades realizadas por cada funcionário com vistas à melhora de sua capacidade de desenvolver alguma coisa nova e significativa, dentro do ambiente de trabalho. Os mecanismos de criatividade organizacional compreendem, segundo eles, as abordagens formais e informais instituídas pela organização e os recursos fornecidos com vistas à promoção e incentivo de inovações. Os autores concluíram que ambos mecanismos conduzem a um nível de desempenho inovador maior. Eles também afirmaram que altos níveis de criatividade organizacional levam a uma

performance significativamente superior, ainda que os níveis de criatividade individual sejam baixos.

Baseando-se na distinção entre criatividade radical e criatividade experimental, Madjar, Greenberg e Ellen (2011), examinaram a interação de fatores sociais e pessoais que podem exercer influência no comprometimento das pessoas com um determinado nível de ação. Segundo os autores, a vontade e a assunção de riscos, disposição de recursos para a criatividade e compromisso com a carreira são aspectos associados, principalmente, com criatividade radical. Por outro lado, o estar cercado por colegas criativos e a identificação organizacional são fatores relacionados à criatividade incremental.

Cropley, Kaufman e Cropley (2008), apresentam um outro lado desse potencial criativo, o “*dark side*”. Apesar de a criatividade ser comumente percebida como um aspecto de autossatisfação, ela apresenta efeitos que atingem o âmbito social, podendo ser utilizada para o prejuízo dos demais. A criatividade com fins “maléficos” vale-se dos mesmos princípios da criatividade “benévola”, diferindo-se apenas nas intenções. Esses autores compilaram as principais ideias relacionadas à criatividade “maléfica” em onze princípios que, segundo eles, podem ser úteis no desenvolvimento de meios mais eficazes de contra-ataque, tais como: quanto mais criativa é a ação, mais efetiva ela é; a criatividade é uma alavanca que não respeita as convenções sociais; toda a solução nova torna-se obsoleta com o tempo, assim como a sua efetividade; soluções altamente criativas demandam planejamento e construções intencionais.

Por outro lado, Sousa, Pelosser e Monteiro (2012) entendem a criatividade como o resultado da relação entre criador e criação, como um processo distinto da inovação. Esses autores enfatizam os processos cognitivos e emocionais associados à criatividade, e os aspectos de poder e comunicação relacionados à inovação. Explicam que a criatividade é sempre um processo individual, e embora não neguem a existência de uma “criatividade organizacional” ou “criatividade grupal”, relacionam as organizações e os grupos à inovação, entendendo que o grupo deve reunir a criatividade ao buscar algo que os outros consideram único e útil, em vez de unir indivíduos interessados apenas em sua própria criatividade.

Assim, a criatividade deve-se referir às condições dadas ao indivíduo de expressar e desenvolver sua criatividade e não a produtos ou processos inovativos. Por outro lado, a inovação é compreendida como um processo interativo e intencional, e deve integrar o trabalho de cada colaborador, resultando em um aprendizado que passará a fazer parte do capital social da organização, evidenciando-se na habilidade de gerar inovações continuamente (SOUSA; PELOSSER; MONTEIRO, 2012).

Sobre criatividade e inovação no contexto universitário, Burkus (2002) explica que a cultura universitária é repleta de elementos dinâmicos que auxiliam e favorecem uma produção criativa, contudo, assevera que esses mesmos elementos podem estimular a criatividade dos empregados das organizações, proporcionando inovação e vantagem competitiva para além dos muros acadêmicos. E dentre os elementos, podem-se citar a autonomia, a interatividade e o reconhecimento.

O reconhecimento e a elevada autoestima são os fatores mais valorizados por profissionais criativos, para Farid, El-Sharkawy e Austin (1993). Segundo esses autores, a gestão da criatividade demanda a criação de um ambiente organizacional recompensatório, onde haja reconhecimento e liderança, ferramentas apontadas como motivadoras das capacidades criativas dos sujeitos.

Dewett e Gruys (2007) buscaram compreender o efeito que um curso de pós-graduação voltado à criatividade e à inovação nas organizações teve sobre a percepção da importância da criatividade para as organizações, para a própria criatividade dos alunos e para auto-percepção de criatividade. Os aspectos centrais do curso incluíram leitura de artigos de revistas científicas e periódicos de negócios, uma variedade de atividades vivenciais, a manutenção de um diário pessoal e dois projetos individuais. De acordo com os autores, os dados sugeriram que o curso teve uma influência positiva em cada caso, reforçando o papel crucial da criatividade, notadamente no campo organizacional.

Apontando a escassez de relatos sobre a integração da criatividade no âmbito organizacional, Roffe (1999) refere alguns princípios que vão ao encontro da inovação e da criatividade no âmbito organizacional, tais como a adoção de uma abordagem integrada, o desenvolvimento de um clima que predisponha a criatividade, incentivos para os indivíduos inovadores, um meio estruturado de busca e uma forma sistematizada de converter oportunidades em inovação. Para tanto, destaca a necessidade da promoção de competências específicas, dentre as quais cita-se a comunicação, o trabalho em equipe e o aprender a aprender.

Ao examinar os efeitos da gestão do conhecimento na performance e na criatividade de 65 (sessenta e cinco) equipes de venda, Sung e Choi (2012) constataram que a utilização do conhecimento da equipe foi relacionada com a criatividade em termos positivos, especialmente quando os líderes possuíam um estilo cognitivo sistemático e quando as equipes eram submetidas a um ambiente de incerteza.

Também analisando o perfil da liderança e sua implicação na criatividade de 163 equipes integrantes de 12 organizações chinesas, contando com um total de 973 integrantes,

Zhang, Tsui e Wang (2011) apontaram dois diferentes estilos de liderança, os flexíveis e os autoritários, e buscaram compreender a influência de cada um desses perfis na criatividade dos grupos. Segundo os autores, os resultados indicaram que a flexibilidade é percebida como uma forma de liderança positiva e predispõe o processo criativo e inovador, ao passo que a autoritária foi relacionada negativamente à criatividade do grupo.

Ratificando a importância do perfil dos líderes, para Anderson, Potocnik, Zhou (2013), a inovação e a criatividade são determinantes da performance organizacional, do sucesso e da sobrevivência no mercado e demandam líderes habilidosos que consigam maximizar os benefícios das mais novas e qualificadoras formas de gestão. Para Zhou, Hirst, Shipton (2012), uma liderança gerencial mais participativa e estimuladora dos processos criativos tem um forte impacto quando somada à relação estabelecida entre reconhecimento e recompensa do funcionário. Os autores chegaram a essa conclusão a partir de um estudo realizado com 213 empregados de organizações diversas, no qual analisaram o impacto do reconhecimento dos sujeitos no processo criativo.

Propondo um modelo de autoliderança, inovação, criatividade e apoio organizacional, DiLiello e Houghton (2006) asseveram que esse modelo sugere que sujeitos com um forte senso auto-liderança consideram-se com maior potencial em comparação com pessoas que se percebem com fraca auto-liderança para a criatividade e a inovação. Ademais, indivíduos que acreditam ter potencial criativo e inovador tendem a ser mais criativos e inovadores quando contam com apoio organizacional, ao contrário dos que se creem com um potencial menor. Nesse sentido, Runco (2007) assevera que todos os indivíduos são dotados de um potencial criativo, contudo faz-se necessária a oportunidade para desenvolvê-lo.

Propondo um modelo de criatividade individual a partir das perspectivas pró-atividade dos funcionários, troca de informação e segurança psicológica, Gong, Cheung e Huang (2012) analisaram 190 (cento e noventa) pares de líderes e empregados. A partir desse estudo, concluíram que funcionários pró-ativos estão mais envolvidos com as trocas de informações e, dessa forma, constroem relações de confiança mais robustas, tanto com seus superiores como seus colegas. Para os autores, essa confiança atua como mediadora e é capaz de aumentar a criatividade dos sujeitos.

Considerando a criatividade e a inovação organizacional a partir de um prisma ético, Baucus et al., (2007) apontam que a ética é raramente discutida pelos pesquisadores da criatividade e da inovação organizacional. Os autores identificam quatro categorias de comportamento que promovem a criatividade, mas que suscitam sérias questões éticas, quais

sejam, o descumprimento de regras e padrões, desafio à autoridade e o afastamento das tradições, criação de conflitos, competição e estresse e, por fim, a assunção de riscos.

Consoante estudos, pode-se perceber que embora haja maior convergência quanto ao conceito de inovação, a criatividade não conta com uma definição única, podendo ser compreendida, principalmente, a partir do seu caráter multidimensional, considerando a interação entre habilidades cognitivas, características de personalidade e elementos ambientais (ALENCAR, 1998; WECHSLER, 1998).

1.6.2 A Abordagem Macroergonômica

De acordo com Paramitha e Inhardi (2014), muitos estudos empíricos têm sido conduzidos para compreender os fatores que contribuem para a criatividade dos funcionários, tais como os de Amabile (1997), Woodman; Sawyer; Griffin (1996); Oldham e Cumming (1996); Zhou e Shalley (2003). Para os autores, os fatores que contribuem para a criatividade dos empregados são classificados em pessoais e contextuais. Os primeiros são intrínsecos ao funcionário e contribuem diretamente para a criatividade do mesmo, podendo incluir personalidade e motivação intrínseca (ZHOU; SHALLEY, 2003). Os contextuais referem-se a dimensões externas que são suscetíveis de influenciar a criatividade do empregado (SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004), como o ambiente de trabalho e um ambiente não apoiador (MADJAR; OLDHAM; PRATT, 2002).

No entanto, em que pesem as teorias mencionadas, este estudo utilizou a abordagem Macroergonômica. A Associação Internacional de Ergonomia (IEA) explica a ergonomia como disciplina científica que busca o entendimento das interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema, e como a profissão que aplica a teoria, os princípios, dados e métodos a projetos com vistas a otimizar o bem-estar humano e o desempenho geral dos sistemas (VIDAL, 2002).

Esta abordagem procura entender as organizações como um sistema sociotécnico, que inclui quatro subsistemas: (i) tecnológico, formado pela infraestrutura física, máquinas, equipamentos, instrumentos, informação científica e tecnológica, recursos e insumos existentes, etc.; (ii) o social, integrando grupos formais e informais que estabelecem conexões entre o indivíduo e a organização; (iii) o ambiente externo, que inclui todos os elementos externos aos limites da organização; e (iv) o trabalho/organizacional, definido pela interação com os outros subsistemas, considerando-se a natureza do trabalho, a forma e as

peculiaridades do processo de gestão, a variedade de atividades e tarefas e sua relevância (TRIST, 1978; PASMORE, 1988; HENDRICK; KLEINER, 2000).

Ao contrário de fases anteriores da ergonomia, a macroergonomia refere-se a um contexto ampliado, não mais restrita a aspectos específicos, mas observando o processo organizacional, com foco no ser humano, no processo de trabalho e na organização (BROWN JR., 1990; HENDRICK; KLEINER, 2000), compreendendo a relação do homem com o meio ambiente.

Para Hendrick (1991; 1993), a abordagem macroergonômica é o estudo da relação das interfaces entre os seres humanos, as máquinas, a organização e o ambiente, e avalia de forma sistemática a influência desses subsistemas nas atividades produtivas. Esses aspectos, dentre outros, podem bloquear a criatividade, segundo Bruno-Faria e Alencar (1996), Quinn, Anderson e Flikelstein (1996) e Alencar e Fleith (2003).

Além dos fatores presentes nos subsistemas, deve-se acrescentar o proposto por Emery (1964; 1976) e Trist (1978), que recomendam a análise da organização do trabalho a partir das propriedades que podem estimular e comprometer os indivíduos com a melhoria do desempenho organizacional. Segundo esses autores, o trabalho deve apresentar determinadas características: (i) variedade e desafio; (ii) a aprendizagem contínua; (iii) uma margem de liberdade e autonomia; (iv) reconhecimento e apoio; (v) uma contribuição social que faz sentido; e, (vi) um futuro desejável. Além desses aspectos, existem fatores relacionados às condições de trabalho que merecem atenção igualmente, tais como (i) salários justos e aceitáveis; (ii) segurança no trabalho; (iii) vantagens adequadas; (iv) segurança; (v) saúde; e (vi) processos adequados (EMERY, 1976; TRIST, 1978).

Dessa forma, percebe-se que o trabalho e a forma como ele é proposto e desenvolvido pode impactar o desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, os resultados e o futuro da organização. Além disso, sabe-se o quanto esses aspectos influenciam a criatividade e os processos de inovação, tão valiosos para o sucesso das empresas, conforme a literatura pesquisada.

1.6.3 As entidades representativas e o Desenvolvimento Regional

A partir da globalização verificou-se uma expansão permanente e abrangente do sistema capitalista, promovendo a intensificação da concorrência internacional, pela

concentração de capital e por uma centralização do poder político e econômico inédita (CARDOSO, 2004; OLIVEIRA, 2010).

Este processo exerce uma influência direta nos meios utilizados pelos países na promoção do seu desenvolvimento, bem como de que forma as suas respectivas regiões geram o desenvolvimento econômico local. Em razão disso, conceberam-se duas dinâmicas distintas para o desenvolvimento econômico, o “desenvolvimento exógeno”, que se dá por meio da atuação de atores externos ao território local e o “desenvolvimento endógeno”, que ocorre quando a esfera local se articula para originar o próprio desenvolvimento.

Desde meados dos anos 2000 o desenvolvimento regional desponta como uma importante ferramenta de diminuição das desigualdades sociais e da promoção da equidade no acesso a oportunidades de desenvolvimento (BRASIL/2007), mediante a articulação de seus próprios meios e de seus próprios atores em prol da estimulação e do aproveitamento das potencialidades locais.

Nas palavras de Boisier (1996), o desenvolvimento regional é um processo de modificação social sustentada e tem por objetivo principal o progresso permanente da região e de cada sujeito nela residente. Corroborando, Vasconcellos e Garcia (1998) afirmam que desenvolvimento regional pressupõe o esforço das sociedades locais na formulação de políticas territoriais, com vistas ao debate das questões que envolvem a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, melhorando as condições de vida e assegurando o alcance aos serviços prestacionais básicos e de qualidade, como saúde e educação.

Nesse sentido, a atuação das associações, sindicatos e demais entidades empresariais merece atenção, tendo em vista o seu caráter representativo dos interesses locais, e ganha ainda mais relevância nos casos de desenvolvimento endógeno, o qual, para Siedenberg, Neumann e Parnoff (2005) requer a existência de três elementos que se interligam, quais sejam a capacidade de inovar, a capacidade político-administrativa de articular e executar decisões regionais e a capacidade de produzir e assegurar a ampliação da produção local. Dessa forma, torna-se possível conduzir o próprio desenvolvimento através das lideranças locais, da mobilização das suas potencialidades, de acordo com os fatores produtivos disponíveis (SACHS, 1965).

Corroborando, Boisier (2008) refere a existência de quatro fatores responsáveis pelas economias locais, quais sejam, o talento empresarial, um sistema produtivo flexível, economias geradas em distritos industriais e a existência de atores, sejam eles coletivos ou individuais, públicos ou privados, capazes de atuar como catalisadores, motivando e promovendo o potencial local.

De acordo com Dorigon (2009), o grande desafio ao planejar-se o desenvolvimento é a criação e oferta de oportunidades de trabalho, bem como a cooperação entre os atores locais, valendo-se dos recursos disponíveis, empregando-os, recuperando-os e conservando-os. Esse papel articulador pode ser exercido não apenas pelas associações e entidades representativas, mas pelos associados, pelas empresas e pelo poder público, os quais devem trabalhar de forma conjunta em prol do desenvolvimento regional.

CAPÍTULO 2

2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi composta por três estudos, com três grupos distintos de indivíduos. O primeiro estudo foi realizado com acadêmicos de um Curso de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, RS, e o segundo e terceiros estudos tiveram como indivíduos gestores de indústrias da região do Paranhana, RS.

Na sequência é realizada a descrição dos procedimentos metodológicos adotados em cada um dos estudos.

2.1.1 Primeiro Estudo

O primeiro estudo foi realizado com acadêmicos de um Curso de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior de Vale do Paranhana, RS. O método utilizado para a elaboração do instrumento para levantamento e análise dos dados foi baseado no trabalho de Jung, Frank e Caten (2010) que utilizaram os princípios da macroergonomia¹.

Para o levantamento de dados junto aos entrevistados utilizou-se a abordagem quantitativa que, segundo Marconi e Lakatos (2002), torna dinâmica a relação entre as variáveis. Na elaboração do instrumento de pesquisa e análise empregou-se a abordagem qualitativa, a qual pode descrever a complexidade do contexto em exame, assim como possibilita a compreensão das particularidades envolvidas (DIEHL, 2004; SILVA; GOBBY; SIMÃO, 2005).

O universo da pesquisa é composto por 93 indivíduos, que representam 100% dos alunos que trabalham em indústrias de transformação da região do Paranhana, RS. Foi proposta uma estratificação da amostra em relação aos setores de atuação em que os acadêmicos desempenham atividades, a saber: 65,61% no setor Administrativo, 18,27% no setor de produção e 16,12% no setor de TI - Tecnologia da Informação.

Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário estruturado, composto por vinte e oito questões, com escala do tipo *Likert* de cinco pontos, referentes aos quatro subsistemas: (i) social, (ii) organizacional, (iii) técnico e (iv) ambiente externo e suas

¹ A Teoria Macroergonômica considera a existência de quatro subsistemas que exercem influência nas atividades humanas, a saber: (i) Organizacional, (ii) Técnico, (iii) Social e (iv) Ambiente Externo (DEWES; NEVES; JUNG; CATEN, 2012).

respectivas subcategorias (ver Quadro 1), as quais foram definidas conforme estudo de Jung, Frank e Caten (2010).

Quadro 1– Categorias, subcategorias e respectivas questões

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS (Fatores de Bloqueio à Criatividade)	NÚMERO DAS QUESTÕES
A. Social	A.1 – Instabilidade Emocional / Insegurança	01
	A.2 – Comunicação Interpessoal	05
	A.3 – Estímulo Familiar à Inovação	09
	A.4 – Estímulo à Inovação no Ensino Fundamental	13
	A.5 – Estímulo à Inovação no Ensino Médio	17
	A.6 – Estímulo à Inovação no Ensino Superior	21
	A.7 – Ideias Pré-Concebidas / Pré-Conceitos	25
B. Organizacional	B.1 – Normatização / Regras Pré-Existentes	02
	B.2 – Carga Horária para Pensar em Inovações	06
	B.3 – Acesso a Informações na Organização	10
	B.4 – Estímulo à Inovação e Empreendedorismo	14
	B.5 – Condições de deslocamento ao trabalho	18
	B.6 – Exigência a Iniciativa de Inovar	22
	B.7 – Clima Organizacional	26
C. Ambiente Externo	C.1 – Interação com a Natureza	03
	C.2 – Diferenças Culturais (Social e Organizacional)	07
	C.3 – Legislação Aplicada à Pesquisa	11
	C.4 – Restrições Econômicas do Mercado	15
	C.5 – Contexto Produtivo Regional	19
	C.6 – Cenário Socioeconômico Mundial	23
	C.7 – Restrições Tecnológicas do Mercado às Ideias	27
D. Técnico	D.1 – Acesso a Novos Equipamentos e Instrumentos	04
	D.2 – Apoio Organizacional à Busca de Informações	08
	D.3 – Recursos Financeiros para Atualização	12
	D.4 – Estado de Conservação da Infraestrutura	16
	D.5 – Deficiência da Manutenção da Infraestrutura	20
	D.6 – Conhecimento da Infraestrutura Existente	24
	D.7 – Utilização da Infraestrutura Existente	28

Foram elaboradas sete questões para cada subsistema, as quais foram distribuídas aleatoriamente ao longo do instrumento de pesquisa (ver Quadro 2).

Quadro 2 – Questões por subsistemas

<p style="text-align: center;">Subsistema Social</p>	<p>Eu seria mais criativo se...</p> <p>(01) ...não fosse o medo que tenho das opiniões dos outros. O medo do ridículo ou de errar me faz ficar nervoso e ai não consigo nem ter ideias.</p> <p>(05) ...tivesse uma melhor comunicação com os meus semelhantes, isto me permitiria debater, escutar pontos de vista interessantes, critérios que evidentemente enriqueceriam meu próprio fazer.</p> <p>(09) ...em minha infância tivesse tido pais e ambiente familiar que estimulassem mais a discutir e ler sobre arte, ciência, tecnologia e inovação.</p> <p>(13) ...tivesse oportunidades para explorar o meu potencial imaginário pois sempre gostei de criar e inovar, mas, fui pouco estimulado na escola (ensino fundamental - 1 grau).</p> <p>(17) ...tivesse oportunidades para explorar o meu potencial imaginário pois sempre gostei de criar e inovar, mas, fui pouco estimulado na escola (ensino médio – 2 grau).</p> <p>(21) ...tivesse oportunidades para explorar o meu potencial imaginário pois sempre gostei de criar e inovar, mas, fui pouco estimulado na Universidade (ensino superior - graduação).</p> <p>(25) ...conseguisse eliminar barreiras originadas em estereótipos que se acham arraigados em minha pessoa, que, em ocasiões, me impedem ver os distintos lados, pela frente e por trás do mundo que me rodeia e, desta maneira, possibilitaria descobrir e redescobrir tantas coisas interessantes.</p>
<p style="text-align: center;">Subsistema Organizacional</p>	<p>Eu seria mais criativo se...</p> <p>(02) ...me libertasse de quase tudo o que é normativo na organização em que trabalho.</p> <p>(06) ...tivesse mais tempo na organização em que trabalho para me dedicar ao questionamento do que realizo, para buscar novas vias para inovar e empreender em meu trabalho técnico-científico.</p> <p>(10) ...a organização em que trabalho viabilizasse mais o acesso a informações profissionais e científicas pertinentes a minha ocupação.</p> <p>(14) ...a organização onde trabalho estivesse constantemente me incentivando e criando oportunidades para inovar e empreender.</p> <p>(18) ...o trajeto para o trabalho (organização) não fosse tão desgastante.</p> <p>(22) ...a organização cobrasse mais ousadia e iniciativa de minha parte.</p> <p>(26) ...tivesse um ambiente favorável à inovação na organização em que trabalho.</p>

<p style="text-align: center;">Subsistema Técnico</p>	<p>Eu seria mais criativo se...</p> <p>(04) ...tivesse mais acesso a novos equipamentos e instrumentos para realização de pesquisas.</p> <p>(08) ...me sentisse bastante apoiado pela organização em que trabalho à buscar informações sobre aquisição de novas tecnologias e equipamentos para pesquisa.</p> <p>(12) ...o trabalho e/ou projeto não sofresse tanta influência pelo atraso e/ou falta de recursos financeiros para atualização e disponibilização de equipamentos para pesquisa.</p> <p>(16) ...a infra- estrutura tecnológica para pesquisa na organização em que trabalho estivesse em melhores condições de conservação.</p> <p>(20) ...não andasse tão cansado e estressado por estar pedindo constantemente para os setores responsáveis na organização a realização de manutenção nos equipamentos para pesquisa.</p> <p>(24) ...tivesse ao meu alcance maior informação técnica sobre como proceder com determinados equipamentos existentes para pesquisa na organização em que trabalho.</p> <p>(28) ...utilizasse e aproveitasse mais os equipamentos e instrumentos já disponíveis na organização em que trabalho.</p>
<p style="text-align: center;">Subsistema Ambiente Externo</p>	<p>Eu seria mais criativo se...</p> <p>(03) ...vivesse mais em sintonia com a natureza e diversidade natural para ter novas ideias.</p> <p>(07) ...as diferenças culturais entre o ambiente externo e a organização onde trabalho não fossem tão grandes.</p> <p>(11) ...a legislação atual permitisse realizar mais experimentos científicos de meu interesse.</p> <p>(15) ...não houvesse tantas restrições econômicas impostas pelo mercado as minhas novas ideias.</p> <p>(19) ...estivesse inserido em um contexto produtivo regional que valorizasse mais a inovação.</p> <p>(23) ...pudesse refletir mais sem ter que me preocupar com o cenário socioeconômico mundial.</p> <p>(27) ...não houvessem ainda tantas restrições tecnológicas no mercado para colocar em prática as minhas novas ideias.</p>

Os participantes foram solicitados a assinalar a pontuação que melhor refletia a relevância dos aspectos referidos no tocante à criatividade, sendo 1 para o menos importante e

5 para o mais importante. As questões propostas foram apresentadas em quadros síntese com os subsistemas aos quais se referem e consoante o número correspondente no instrumento.

Cada um desses quatro subsistemas foi considerado como uma categoria, a qual foi dividida em outras sete subcategorias. Estas foram consideradas como Fatores de Bloqueio à Criatividade, com base nos estudos de Jung, Frank e Caten (2010), Bruno-Faria e Alencar (1996), Quinn, Anderson e Flikelstein (1996) e Alencar e Fleith (2003).

Assim, na elaboração do instrumento, bem como na análise dos dados, tomou-se como base os princípios do método de análise de conteúdo de Bardin (2002), os quais preveem a formulação de categorias e subcategorias numa determinada análise.

No capítulo 4, na seção 4.1 Análise e Discussão dos Resultados são apresentados os gráficos referentes aos fatores de bloqueio à criatividade, à média de cada uma das 28 questões, bem como à participação dos quatro subsistemas.

2.1.2 Segundo Estudo

O segundo estudo foi realizado com 25 gestores de 25 indústrias de transformação da região do Paranhana, RS, participantes do Projeto Extensão Produtiva e Inovação, da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento (AGDI) do Estado realizado junto às Faculdades Integradas de Taquara, RS, nos anos de 2013 e 2014.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se um roteiro de entrevista, semi-estruturado, composto por perguntas abertas (ver Quadro 3), desenvolvidas com base nos fatores já identificados no estudo proposto por Pereira e Jung (2014).

Quadro 3 – Roteiro de entrevista

Subsistemas	Subcategorias	Questões
1. Social	1. Comunicação interpessoal 2. Ideias pré-concebidas/preconceito	1. Há comunicação entre os diferentes da empresa? Como esta se dá? Há possibilidade de troca e discussão de ideias entre os diferentes setores? Se sim, como é feito, sobre que tipo de ideias? 2. Você percebe a existência de estereótipos e ideias pré-concebidas no momento da contratação/designação dos gestores/funcionários? E você percebe que isso está presente nas relações profissionais interpessoais dos funcionários/gestores?
	1. Carga horária para pensar em inovações	1. A empresa considera importante que os funcionários tenham algum

2. Organizacional	<p>2. Acesso a informações na organização</p> <p>3. Estímulo a inovação e ao empreendedorismo</p> <p>4. Condições de deslocamento ao trabalho</p> <p>5. Perfil proativo, criativo e inovador</p> <p>6. Clima organizacional</p>	<p>tempo destinado para pensar em inovações?</p> <p>E os funcionários dispõem de uma Carga Horária para isso?</p> <p>2. A empresa estimula a busca por novas informações ? De que forma?</p> <p>A empresa viabiliza a busca por novas informações? De que forma?</p> <p>3. Como a criatividade é percebida? E a inovação?</p> <p>Você considera que a empresa possui fatores que estimulem e promovam a criatividade? Quais? Por que?</p> <p>E quanto a fatores que bloqueiam? Quais? Por que?</p> <p>4. Você tem conhecimento a respeito da forma de deslocamento dos funcionários ao trabalho?</p> <p>Você percebe se ela exerce algum tipo de influência na atuação dos mesmos?</p> <p>5. Ousadia e iniciativa são características valorizadas e exigidas pela empresa?</p> <p>6. Você acredita que o ambiente organizacional da sua empresa favorece a inovação e a criatividade? Por que?</p>
3. Ambiente Externo	<p>1. Interação com a natureza</p> <p>2. Legislação</p> <p>3. Restrições econômicas do mercado</p> <p>4. Contexto produtivo regional</p> <p>5. Cenário socioeconômico mundial</p> <p>6. Restrições tecnológicas do mercado</p>	<p>1. A empresa dispõe de espaços nos quais seja possível entrar em contato com a natureza?</p> <p>Isso é facultado a todos os funcionários?</p> <p>Em que momentos eles podem dispor desses espaços?</p> <p>2. A legislação exerce alguma influência na atuação dos funcionários, na criatividade e na inovação?</p> <p>3. Você acredita que há restrições econômicas do mercado que exerçam algum tipo de influência nas decisões, na atuação e nos rumos da empresa?</p> <p>Você acredita que isso afeta os processos criativos, o desenvolvimentos de novas ideias e a atuação dos gestores e funcionários?</p> <p>4. O contexto produtivo regional afeta a empresa? E influencia o processo criativo e as inovações? Por que?</p> <p>5. Você acredita que as condições socioeconômicas mundiais exercem algum tipo de influência nas decisões, na atuação e nos rumos da empresa?</p> <p>Você acredita que isso afeta os processos criativos, o desenvolvimentos de novas ideias e a atuação dos gestores e funcionários?</p> <p>6. Você acredita que há restrições tecnológicas do mercado que exercem algum tipo de influência nas</p>

		<p>decisões, na atuação e nos rumos da empresa?</p> <p>Você acredita que isso afeta os processos criativos, o desenvolvimentos de novas ideias e a atuação dos gestores e funcionários?</p>
4. Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acesso a novos equipamentos e instrumentos 2. Apoio organizacional à busca de informações 3. Recursos financeiros para atualização 4. Estado de conservação da infraestrutura e manutenção da infraestrutura 5. Conhecimento da infraestrutura existente 6. Utilização da infraestrutura existente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em geral, a empresa dispõe de instrumentos e equipamentos novos? Eles podem ser utilizados por todos os funcionários ou são restritos a determinado setor/grupo? Se são restritos, por que? 2. Como a empresa percebe a busca por informações? Como busca informações? 3. Os salários recebidos permitem que o funcionário realize cursos, participe de congressos e adquira material para investir em sua própria atualização? 4. Como vocês percebe a estrutura e a infraestrutura da empresa? É nova, conservada, necessita de reparos e investimentos? O que os investimentos mais priorizam, infraestrutura material ou recursos humanos? Que tipo de investimento são feitos nesse sentido? 5. Os funcionários conhecem todos os espaços e infraestrutura da empresa? 6. De que forma os funcionários podem utilizar a infraestrutura da empresa? <p>Há algum tipo de restrição? Qual? Por que?</p>

Os questionamentos foram feitos durante entrevistas semipadronizadas (FLICK, 2014), as quais duraram em média uma hora e meia, realizadas nas dependências das próprias empresas foram gravadas e transcritas. A análise dos dados foi realizada com base nos princípios metodológicos de Bardin (2002), consistindo na elaboração de quadros síntese a partir das similitudines encontradas em relação aos fatores de bloqueio e da estímulo da criatividade.

No capítulo 4, na seção 4.1 Análise e Discussão dos Resultados são apresentados os gráficos referentes aos fatores de bloqueio à criatividade, à média de cada uma das questões, à participação dos quatro subsistemas, bem como um quadro final com as recomendações e contribuições do estudo.

2.1.3 Terceiro Estudo

O terceiro estudo foi realizado com 47 gestores de empresas cujos funcionários foram acadêmicos da disciplina de Desenvolvimento Regional de um curso de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, no primeiro semestre de 2014.

Na coleta e análise dos dados utilizou-se a abordagem qualitativa. Elaborou-se um questionário estruturado (ver Quadro 4), com dez questões abertas a respeito do desenvolvimento industrial, das associações e entidades empresariais, da integração entre empresas e municípios e das ações governamentais, todas no âmbito regional, o qual foi aplicado pelos acadêmicos da disciplina em seus próprios gestores, em virtude da parceria firmada entre a autora e a graduação.

Quadro 4 – Questões sobre o Desenvolvimento Regional

Questões
1) Qual a sua opinião sobre o desenvolvimento empresarial na região?
2) Você participa de alguma Associação ou Entidade Empresarial? Qual?
3) Em sua opinião, as entidades ou associações empresariais da região são adequadamente representativas dos interesses de seus associados? Justifique.
4) Indique ações efetivas que estas associações ou entidades empresariais realizam em prol do desenvolvimento dos associados.
5) Indique ações efetivas que estas associações ou entidades empresariais poderiam (ou deveriam) realizar e não realizam em prol do desenvolvimento dos associados.
6) Em sua opinião, existe integração entre as empresas da região? (elas mantêm contato umas com as outras, discutindo as suas ações, dificuldades ou expectativas?)
7) Em caso de resposta negativa no item anterior, digo, na sua opinião, qual a causa desta falta de integração.
8) Em sua opinião, existe integração entre os municípios da região, buscando o desenvolvimento das empresas e da economia regional?
9) Em sua opinião, existem ações das Prefeituras da região que favoreçam o desenvolvimento das empresas? (Se sim, diga quais.)
10) Em sua opinião, existem ações do Governo do Estado que favoreçam o desenvolvimento das empresas da região? (se sim, diga quais.)

Procedeu-se à análise dos dados mediante a análise de conteúdo de Bardin (2002) e na apresentação dos dados empregou-se a abordagem quantitativa. Foram elaborados quadros síntese para cada uma das questões.

No capítulo 4, na seção 4.1 são apresentados os gráficos referentes ao desenvolvimento empresarial, às associações e entidades empresariais, à integração entre empresas e municípios e às ações governamentais, com a respectiva análise e discussão dos resultados.

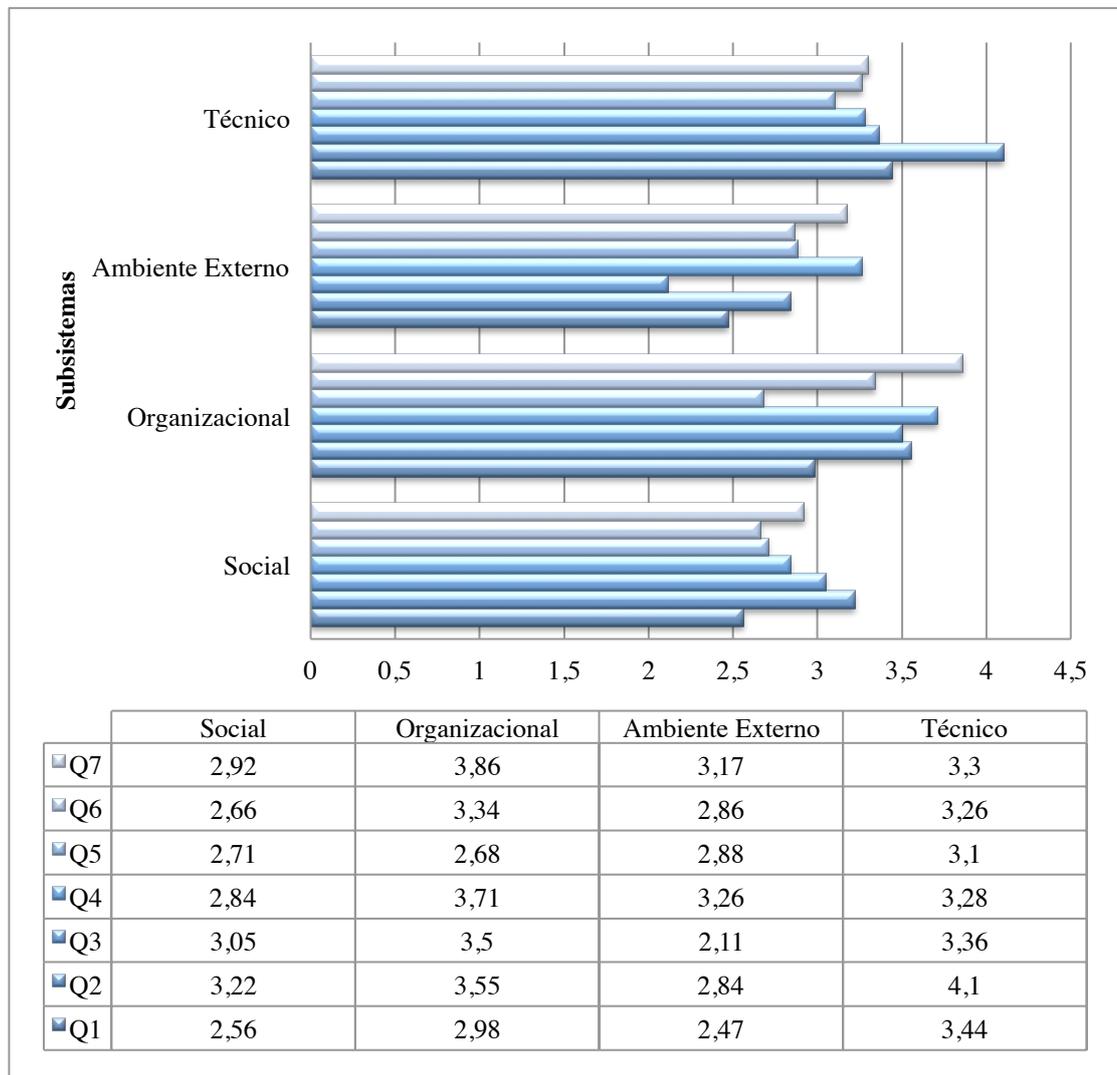
CAPÍTULO 3

3.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1.1 Primeiro Estudo

Inicialmente apresentam-se os resultados obtidos com os acadêmicos de um curso de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, RS, a respeito dos fatores que influenciam a criatividade e a inovação (ver Figura 2), de forma gráfica. Na sequência é realizada a análise das informações obtidas junto ao acadêmicos.

Figura 2 – Média das questões dos acadêmicos



Observa-se que o Subsistema Técnico obteve as médias mais altas, especialmente no que diz respeito à relevância do apoio organizacional à busca de informações sobre novas tecnologias e equipamentos para pesquisa, aspecto mais destacado.

Entretanto, como se pode considerar que o Subsistema Técnico é fortemente relacionado ao Organizacional, inferire-se que o subsistema Organizacional é o que mais afeta a criatividade dos acadêmicos. Esse resultado é corroborado pelo estudo de Jung, Frank e Caten (2010), o qual concluiu que, segundo pesquisadores de um Polo de Inovação Tecnológica da região do Paranhana, RS, o subsistema que mais impacta a criatividade e a inovação é o Técnico, seguido do Organizacional.

Na seqüência, apresentam-se os fatores pesquisados e suas respectivas médias (ver Figura 3).

Figura 3 – Médias dos fatores de acordo com os acadêmicos



Os resultados evidenciam que os principais fatores de bloqueio à criatividade encontram-se nos subsistemas Técnico e Organizacional, especialmente no apoio

organizacional à busca de informações, no clima organizacional, no estímulo à inovação e ao empreendedorismo e na carga horária para pensar em inovações. Nesse sentido, pode-se dizer que a organização possui as ferramentas que mais influenciam a criatividade e a inovação dos seus colaboradores, vez que esses fatores são intrínsecos ao ambiente organizacional e devem ser devidamente controlados pelos gestores, para que se convertam em fatores de estímulo e não de bloqueio dos processos criativos e inovadores.

Os estudos realizados por Bruno-Faria e Alencar (1996) também referem o ambiente organizacional como orquestrador de alguns aspectos estimulante ou inibidores da criatividade, tais como: (i) a estrutura organizacional; (ii) o suporte da chefia, do grupo e da organização; (iii) o estilo de trabalho e de participação; (iv) os recursos tecnológicos e materiais, e (v) o treinamento e o sistema de comunicação empresarial, dentre outros.

Assim, vê-se que o ambiente no qual se desenvolve o trabalho e as condições de que os trabalhadores dispõem para realizá-lo são fundamentais ao processo criativo. Amabile e Gyskiewicz (1989) e Alencar (1993, 1996) destacaram o fator ambiental no desenvolvimento da criatividade, apontando aspectos como o clima organizacional, as normas culturais e as oportunidades de expressão das novas ideias.

Amabile e Gyskiewicz (1989) mencionam dois estímulos importantes à formação de um ambiente favorável à criatividade e que aparecem entre os fatores com as maiores médias, tanto nos resultados dos pesquisadores quanto dos alunos: (i) suporte organizacional, o qual envolve mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, planejamento e definição das metas de trabalho, etc., e (ii) desafios, ou seja, tarefas desafiadoras que estimulem o pensar criativo.

Os resultados obtidos vão ainda ao encontro das constatações de Alves et al., (2007), os quais afirmam que o primeiro passo para a criatividade é a incorporação explícita da inovação nas metas e objetivos organizacionais. Os autores destacaram igualmente a cultura e a estrutura organizacionais e a comunicação como fatores que exercem uma influência direta sobre o potencial criativo. Assim, reconhecendo-se a relevância desses fatores, a organização torna-se uma facilitadora do acesso à informação interna e externa e, ao conferir determinadas condições técnicas e ambientais aos seus trabalhadores, deve ter o apoio e a exigência de iniciativas inovadoras como partes de sua estratégia.

Isaksen et al., (2001), ao analisarem o clima organizacional, explicaram que se trata de uma variável importante que influencia tanto no processo organizacional quanto no psicológico. Eles advertem que o clima influencia e é influenciado pela organização, em atividades tais como: (i) resolução de problemas, (ii) decisão de fazer, (iii) comunicação e

coordenação, (iv) processos individuais de aprendizado e criação, e (v) níveis de motivação e compromisso.

Para Aranda (2009), o clima organizacional deve suportar o desenvolvimento, a assimilação e a utilização de abordagens e conceitos novos e diferentes, dessa forma a organização passa a ser um estímulo à inovação e a criatividade.

Por outro lado, os fatores com as médias mais baixas relacionam-se, fundamentalmente, aos subsistemas Social e Ambiente Externo, com exceção das condições de deslocamento ao trabalho, integrante da categoria Organizacional. Nesse sentido, a legislação aplicada à pesquisa, a interação com a natureza, a estabilidade emocional/insegurança e o estímulo à inovação no ensino universitário não aparecem como fatores de bloqueio significativos, demonstrando que, de fato, os aspectos mais importantes são os relacionados aos Subsistemas Técnico e Organizacional, ratificando o quanto a natureza do trabalho, a forma e as características da gestão, as atividades e as tarefas são fatores que influenciam diretamente a criatividade, seja promovendo-a ou bloqueando-a.

Nesse sentido, os resultados obtidos são corroborados pelo estudo de Bruno-Faria e Alencar (1996), os quais identificaram fatores que estimulam a criatividade no ambiente organizacional e merecem ser considerados pelos gestores e trabalhadores, a saber: suporte organizacional, estrutura organizacional, suporte da chefia e do grupo de trabalho, liberdade e autonomia, participação, ambiente físico, comunicação, recursos tecnológicos, treinamentos, desafios e salários e benefícios.

Um ambiente organizacional que favoreça a inovação depende, em grande medida, da cultura presente e cultivada na organização, pois a postura inovadora nem sempre é fácil e demanda um contexto favorável, o qual pressupõe pessoas criativas e sem medo de errar, bem como recursos, pesquisas e conhecimento, principalmente a respeito do mercado, para que as oportunidades sejam percebidas e aproveitadas (SERRA; FIATES; ALPERSTED, 2007).

Percebe-se, ainda, que aspectos ligados à infraestrutura são relevantes para os acadêmicos, talvez porque, são ainda, na maioria, jovens em formação e menos experientes, com em média de 18 a 25 anos de idade, e demandam condições infraestruturais mais estimuladoras. O fator recursos financeiros para atualização também foi considerado uma importante barreira, talvez porque ainda arcam com os custos de seu curso de graduação em andamento. Merece atenção o fato de que embora existam diferenças entre a relevância dos fatores analisados, os resultados apresentam uma amplitude significativa, demonstrando que os acadêmicos percebem os fatores relacionados de forma intensa.

Os resultados demonstraram o quanto as organizações podem influenciar no desenvolvimento dos processos criativos e inovadores, seja facilitando-os e promovendo-os, seja dificultando-os e bloqueando-os. Em função disto, a criação de ambientes organizacionais favorecedores da criatividade e da inovação torna-se importante, principalmente porque, ainda que possam existir nestas organizações atividades voltadas à inovação, a análise sistêmica de determinados fatores pode revelar um perfil organizacional não favorável ao desenvolvimento da criatividade e a inovação.

3.1.2 Segundo Estudo

O segundo estudo foi realizado com 25 gestores de 25 indústrias de transformação da região do Paranhana, participantes do Projeto Extensão Produtiva e Inovação, da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento (AGDI), nos anos de 2013 e 2014.

Na sequência são apresentados os quadros síntese de cada fator (ver Quadros 5 a 24), com as referências mais relevantes.

Quadro 5 – Comunicação Interpessoal segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Social: Categoria - Comunicação Interpessoal
	Questões - Há comunicação entre os diferentes setores da empresa? Há possibilidade de troca e discussão de ideias entre os diferentes setores?
1	Existente entre todos os setores. Considera que há abertura ao diálogo, sem autoritarismo, de modo que os colaboradores têm liberdade para expor suas opiniões e suas ideias, podendo procurar a gerência.
2	Existente entre todos os setores. Afirma que ouvir as pessoas é importante, pois surgem opiniões interessantes. Os colaboradores podem procurar a gerência para trocar ideias a respeito dos produtos, dos processos e da própria empresa.
3	Existente entre todos os setores. Referem que há muito diálogo, a ponto de os funcionários ajudarem em diversas decisões. Nem sempre todos aproveitam essa abertura, mas os mais interessados participam bastante, manifestam-se e aproveitam a oportunidade.
4	Existente entre todos os setores. Informa que o diálogo existe e que é tranquilo, pois os funcionários podem se dirigir abertamente a qualquer um, independentemente do setor e do assunto. Entende que isso é muito positivo, pois gera entusiasmo e novas ideias.
5	Existente entre todos os setores. Considera que os gestores são abertos a todas as ideias, que são disponíveis para conversar e acreditam que esse espaço de diálogo é importante.
6	Existente entre todos os setores. Refere que o diálogo é tranquilo, pois consegue conversar com os colaboradores, até porque a empresa é familiar e são poucos os setores e poucos os funcionários.
7	Existente entre todos os setores. Considera o diálogo essencial, motivo pelo qual estimula que os colaboradores manifestem suas ideias e opiniões entre si e para os gestores. Ressalta que há total liberdade entre todos, de modo que conversam abertamente.
8	Existente entre todos os setores. O gestor refere que há um grande espaço de troca de ideias, de manifestação de opiniões, pois o diálogo é importante e os diferentes pontos de vista só qualificam o trabalho.
9	Existente entre todos os setores. Há total abertura entre os funcionários e o diálogo

	torna-se fácil, tendo em vista o reduzido número de colaboradores.
10	Existente entre todos os setores. Afirma que há uma grande abertura ao diálogo, pois reconhece que isso é fundamental não apenas para que boas ideias surjam, mas para que haja um clima colaborativo, de integração.
11	Existente entre todos os setores. O gestor refere que há espaço para diálogo e que considera importante, mas como se trata de uma empresa terceirizada, o pessoal foca mais na execução o que foi previamente estabelecido.
12	Existente entre todos os setores. Considera que há total abertura e entrosamento entre os diferentes setores, havendo muito diálogo e entendimento entre todos.
13	Existente entre todos os setores. Há diálogo e os colaboradores podem expor abertamente suas dúvidas, ideias e sugestões.
14	Existente entre todos os setores. Valorizam bastante as trocas de ideias e afirmam que o diálogo é tranquilo.
15	Existente entre todos os setores. Afirmam que todos os colaboradores podem trazer ideias, críticas e sugestões, pois há um amplo espaço de diálogo.
16	Existente entre todos os setores. Há diálogo, todos trabalham juntos e conversam abertamente sobre ideias, sobre sugestões e sobre a empresa.
17	Existente entre todos os setores. Considera que o diálogo é fundamental na organização, por isso a gerência é sempre receptiva às opiniões e ideias dos colaboradores.
18	Existente entre todos os setores. Entende que para o bom andamento dos trabalhos é essencial que todos possam expor abertamente suas opiniões, motivo pelo qual sempre estimula o diálogo.
19	Existente entre todos os setores. Afirma que está sempre de portas abertas a todos os colaboradores e que valoriza as opiniões dos mesmos, ressaltando que eles se sentem à vontade para conversar e trocar ideias com os gestores.
20	Existente entre todos os setores. O diálogo é muito valorizado e todos os colaboradores podem procurar a gerência e a chefia para expor ideias, sugestões e opiniões, pois são sempre recebidos.
21	Existente entre todos os setores. Prezam muito pelo diálogo e pelo entendimento entre todos, considerando necessário que os colaboradores sintam-se à vontade para exporem ideias novas, críticas, sugestões sobre os processos e produtos, pois isso agrega muita qualidade ao ambiente organizacional e ao próprio trabalho.
22	Existente entre todos os setores. Entendem que o diálogo é muito importante e beneficia muito a produção e as relações no ambiente de trabalho, pois os colaboradores sentem-se valorizados e boas ideias surgem. Como os gestores trabalham junto aos funcionários, o diálogo é constante e se dá de forma aberta.
23	Existente entre todos os setores. Refere que são poucos colaboradores e que todos trabalham juntos, logo, o diálogo é intenso e diário, ocorrendo de forma tranquila.
24	Existente entre todos os setores. O diálogo é fundamental e há um grande espaço de troca de ideias e experiências. Refere que são uma equipe pequena e que há muita abertura entre todos.
25	Existente entre todos os setores. Considera que é preciso ouvir e conhecer as ideias de todos, por isso estão sempre abertos e à disposição dos colaboradores para conversar e trocar ideias.

Quadro 6 - Ideias Pré-concebidas/ Preconceito segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Social: Categoria - Ideias Pré-concebidas/ Preconceito
	Questões - Você percebe a existência de estereótipos e ideias pré-concebidas no momento da contratação/designação dos gestores/funcionários? E você percebe que isso está presente nas relações profissionais interpessoais dos funcionários/gestores?
1	Pouco. Refere que há casos pontuais, mas que não chegam a comprometer o ambiente de trabalho, pois os mesmos são resolvidos de forma pacífica.
2	Não. Afirma que todos têm espaço e se relacionam amigavelmente.
3	Pouco. Há alguns casos específicos no setor de produção, mas são contornados e não

	afetam o trabalho.
4	Sim, mas restritos. Acontecem alguns casos, mas entre colegas de setor. Não há maiores implicações.
5	Pouco, não gera impacto. Relata que sempre há situações de competição e de julgamentos, mas os colaboradores acabam se entendendo e o clima de trabalho é tranquilo.
6	Não. Refere que a empresa é pequena, são poucos funcionários e todos se relacionam amigavelmente.
7	Não. Não há situações desse tipo, pois tudo é conversado, há muito diálogo. Refere que possuem um perfil de colaborador extremamente competente no que faz, então, todos têm o mesmo nível, ainda que cada um na sua área.
8	Não. Refere que o ambiente é muito tranquilo, há muita abertura e o pessoal se entende muito bem.
9	Não. Considera que, por se tratar de uma equipe bem pequena e de uma empresa familiar, não há preconceitos, nem problemas dessa ordem.
10	Não. Afirma que a empresa prima por um bom ambiente de trabalho, havendo sempre um chefe de setor por perto e a própria gerência, tratando todos com cordialidade e respeito e isso acaba se refletindo no comportamento de todos. Há um bom relacionamento, com bastante diálogo, por isso, acredita que não ocorrem situações dessa ordem e, se ocorrerem, são bastante restritas e pontuais.
11	Não. Afirma que não há situações desse tipo, pois todos trabalham juntos e em harmonia, no mesmo local, cada colaborador realizando a sua função.
12	Sim. Refere que essas situações sempre ocorrem, mas não as percebe como algo tão prejudicial, mas como algo que pode ser estimulante. Salaria que em todos os lugares existem pessoas preconceituosas e ideias preconcebidas, sendo necessário saber administrar essas situações. Afirma que a empresa não compactua com essa postura e que, sempre que toma conhecimento, procura auxiliar na resolução das diferenças entre os envolvidos.
13	Sim. Menciona que essas situações existe, principalmente entre colaboradores e gestores, pois os primeiros sempre se sentem explorados, ainda que não o sejam.
14	Não. Refere que os colaboradores trabalham em harmonia e se conhecem há bastante tempo, logo, o ambiente de trabalho é bom. Pondera que poderia haver algum preconceito com relação a si, pois se diz muito jovem e está assumindo a empresa agora, propondo mudanças que estão desacomodando a equipe.
15	Não. Comenta que são muitos colaboradores e que há bastante trabalho, de modo que as pessoas acabam se envolvendo muito com seus afazeres, por isso, o ambiente é tranquilo, de foco, e a convivência é tranquila.
16	Não. Alega que os colaboradores trabalham em clima amigável e que os gestores estão sempre por perto, havendo muita abertura e entrosamento entre todos.
17	Não. Refere que não percebe situações dessa natureza, pois todos trabalham juntos e o clima é de “parceria”, de tranquilidade.
18	Não. Comenta que são poucos colaboradores e que todos se dão bem.
19	Não. O gestor comenta que o clima é de total companheirismo, todos trabalham bem juntos e que nunca percebeu situações desse tipo. Refere que, se há, são casos bem isolados.
20	Pouco. Pondera que preconceito existe em todos os lugares, mas que a empresa toma cuidado para que o ambiente seja de isonomia e tranquilidade, procurando tratar todos da mesma forma, com justiça, respeitando direitos e cordialidade. Logo, embora saiba de alguns casos pontuais, não acredita que isso comprometa o trabalho, nem que afete a criatividade dos colaboradores.
21	Pouco. Refere que existem situações desse tipo, mas que são escassas, pois a organização preza muito por um ambiente de trabalho de cooperação e tranquilidade, intervindo quando sabe de casos em que esse equilíbrio é ameaçado ou rompido. O gestor acrescenta que um funcionário já foi desligado da empresa por ter dificuldade de convivência.
22	Não. Comenta que todos trabalham juntos, no mesmo espaço e que a convivência é bastante tranquila e ocorre num clima de entrosamento e cumplicidade.
23	Não. Alega que são poucos funcionários e que todos são amigos.
24	Não. Menciona que a equipe é muito diminuta e que todos se relacionam muito bem,

	não havendo ocorrência desse tipo de situação. O gestor destaca que há uma preocupação acentuada com a parte espiritual de cada um, por isso procura manter um clima de harmonia, para que todos trabalhem bem.
25	Não. Refere que nunca percebeu situações desse tipo. Alega que todos se conhecem e que alguns são parentes, por isso o clima de trabalho é muito pacífico, de diálogo, conversas e amizade.

Quadro 7 - Carga horária para pensar em inovações segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Organizacional: Categoria - Carga horária para pensar em inovações
	Questões - A empresa considera importante que os funcionários tenham algum tempo destinado para pensar em inovações? E os funcionários dispõem de uma Carga Horária para isso?
1	Não. Mencionou que conversas dessa natureza se dão no dia-a-dia, sem horário específico.
2	Não. Refere que temas como inovação são conversados nas reuniões semanais e sempre que surge a demanda.
3	Não. Informa que não há hora específica, porque fazem isso durante a própria jornada de trabalho.
4	Não. O gestor comentou que não percebe necessidade de uma hora específica para isso, pois podem conversar durante o dia, nas reuniões e sempre que houver necessidade.
5	Não. Alega que faz parte da rotina de trabalho.
6	Não. Refere que estão sempre conversando sobre tudo e que não sentem necessidade de uma hora específica para falar sobre inovações.
7	Não. Comenta que a inovação está no DNA da empresa e que conversam sobre isso todos os dias, durante as reuniões e sempre que surge necessidade, mas não há uma hora específica para isso.
8	Não. Não há um momento específico para isso, mas são feitas reuniões constantes e há uma preocupação em inovar.
9	Não. Não há uma hora para pensar sobre inovações, mas sempre que surge uma demanda nesse sentido são feitas reuniões.
10	Não. A inovação é um compromisso da empresa e conversam sobre isso todos os dias, mas não há um horário específico cujo tema da conversa seja essa. Entende que a adoção dessa prática pode ser bastante eficaz.
11	Não. Não há uma hora específica, mas considera que isso poderia ser interessante.
12	Não. Comenta que não há um momento único, mas ressalta que conversam sobre inovação nas reuniões e sempre que surge uma demanda nesse sentido, muitas vezes, trazida pelo próprio cliente.
13	Não. Não possui uma hora para isso, mas conversam sobre inovação reiteradamente.
14	Não. Alega que no seu ramo não há muitas possibilidades de inovação, por isso entende desnecessário um tempo exclusivo para conversar sobre isso.
15	Não. Reconhece que seria interessante e que pode ser uma prática a ser adotada, mas não há um momento específico para pensar sobre inovações.
16	Não. Refere que não há como fazer uma inovação nos processos e produtos com os quais trabalha, por isso não entende como útil uma hora só para falar em inovação.
17	Não. Refere que nunca havia pensado nessa possibilidade, pois conversam reiteradamente sobre todos os assuntos, mas considera uma prática que pode trazer bons resultados.
18	Não. Comenta que anteriormente a empresa dispunha de uma hora específica, diariamente, para conversar somente sobre inovação, e que os projetos desenvolvidos nesse período são os mais exitosos da organização. Contudo, aboliram a prática, pois estava “dando tudo muito certo, aí relaxamos”. Considera retomar a prática.
19	Não. Não há um momento só para isso, mas se preocupam com a inovação e falam sobre isso com frequência.
20	Não. A busca por inovações é um compromisso da empresa, principalmente em razão do ramo, e fala-se muito sobre isso nas reuniões. Mas não há uma hora específica para conversar e pensar sobre inovação.

21	Não. O gestor refere que são feitas reuniões diárias e que há uma preocupação constante com a inovação, mas não há uma hora específica para falar sobre isso.
22	Não. O gestor alega que, por serem terceirizados, a parte inovativa não fica a cargo da sua empresa, muito embora eles até busquem qualificar os processos e os produtos. No entanto, não crê ser necessário um tempo específico para falar sobre inovações.
23	Não. O gestor menciona que a empresa é pequena, que não sente necessidade de ter um momento só para falar em inovação.
24	Não. Refere que ainda estão se estruturando, se organizando e que não dispõem de um tempo específico para pensar e falar sobre inovação, mas considera que poderia ser interessante no futuro.
25	Não. Comenta que falam sobre inovação quando surge necessidade, quando um cliente solicita algo diferente.

Quadro 8 – Acesso à informação na organização segundo os gestores

Quadro Síntese	
Subsistema Organizacional : Categoria - Acesso à informação na organização	
Gestores	Questões - A empresa estimula a busca por novas informações ? De que forma? A empresa viabiliza a busca por novas informações? De que forma?
1	Sim. Há um computador disponível e que pode ser utilizado, mas com restrições, para não atrapalhar o andamento do trabalho. Acrescente que realizam cursos internos, através dos quais os colaboradores podem se capacitar e ter acesso a novas informações.
2	Sim. O gestor refere que nas reuniões os colaboradores são estimulados a buscar informações, a qualificarem o conhecimento e se houver interesse em pesquisar, a empresa disponibiliza o material que for necessário.
3	Sim. Todos os dias são feitos inúmeros testes, em busca do melhor material. Se os colaboradores quiserem buscar informações que qualifiquem o trabalho, a empresa disponibiliza e viabiliza o que for necessário, como computador com internet, por exemplo. Além disso, realiza muitos cursos na própria organização.
4	Sim. O gestor afirma que a empresa é pequena, são poucos colaboradores e que criatividade é uma questão para empresas maiores, mas se houver interesse em pesquisa, em buscar informações, os equipamentos serão viabilizados.
5	Sim. Comenta que a busca por informações é fundamental e que estimula os funcionários nesse sentido, pois a informação deve ser acessível a todos, não dispõe de um equipamento especialmente pra isso, mas se houver interesse dos colaboradores, a pesquisa é viabilizada.
6	Sim. Refere que estimula a busca por informações, mas afirma que os funcionários não têm muito interesse. Não há equipamentos de pesquisa no local, mas se os colaboradores quiserem buscar informações, será providenciado o que for necessário. Destaca que já realizaram cursos dentro da empresa.
7	Sim. A busca por informações é essencial, esse é o perfil de colaborador que têm e que precisam, então, além de estimular, toda a pesquisa é viabilizada. Refere que têm equipamentos e que toda a infraestrutura está à disposição da equipe.
8	Sim. A atualização e a busca por informações é estimulada, porque é uma necessidade. O estímulo é feito nas conversas e reuniões, mas as pesquisas são feitas mais pelos gestores do que pelos funcionários.
9	Sim. Comenta que toda a infraestrutura é acessível e que os colaboradores podem utilizar para pesquisar, para buscar informações, para tentar buscar algo diferente. Acrescenta que está sempre incentivando seus funcionários a se qualificarem, mesmo que isso implique o desligamento da empresa.
10	Sim. O gestor informa que a qualificação e o conhecimento são estimulados, mas as pesquisas sobre processos e produtos é mais centralizada na direção, o que não impede que os colaboradores possam dispor de toda a infraestrutura da empresa para buscar informações e soluções.
11	Sim. Refere que, por serem uma empresa terceirizada, não havia uma preocupação tão grande com isso, pois precisavam executar o que está contratado. Contudo, como estão

	dando outros rumos para a empresa, considera que essa busca por informações é fundamental e que todos os colaboradores precisam estar nesse “clima”, por isso têm estimulado que haja mais autonomia, mais liberdade para criar e isso envolve a busca por informações. Comenta que pesquisas poderiam ser feitas pela internet ou mesmo externas à organização e que tentaria viabilizar.
12	Sim. Considera que estar atento às novidades e buscar informações é fundamental, bem como que seus colaboradores são estimulados a isso, e que podem dispor da infraestrutura da empresa para tanto.
13	Sim. Menciona que a busca por informações é uma necessidade de toda a empresa, é um imperativo, inclusive de sobrevivência, e que há um computador à disposição dos colaboradores, para que eles possam fazer consultas e buscar alternativas, novas ideias e informações. Ressalva que essa busca não pode atrapalhar o andamento e o ritmo do trabalho.
14	Sim. O gestor comenta que estão modificando muitas coisas na empresa e que considera a busca por informações muito importante, mas ela é centralizada mais na gerência, nas chefias. Os colaboradores do setor de produção acabam não se envolvendo com essa parte de pesquisa, mas considera que isso seria interessante e que, se fosse solicitado, viabilizaria. Salienta que tem interesse de que cursos sejam realizados pelos colaboradores, dentro e fora da organização.
15	Sim. Refere que procuram estimular os colaboradores a buscar informações, novas formas de fazer, de pensar, porque isso é fundamental. Para tanto, eles podem dispor da infraestrutura da empresa, podem buscar auxílio com os chefes e diretores, pois esse é o ideal de todos. Acredita que todos podem ter boas ideias, independentemente do setor, mas acrescenta que a pesquisa é mais acessível à chefia.
16	Sim. O gestor comenta que buscar informações é importante, mas em seu setor não há como inovar, então, as pesquisas não seriam nesse sentido, mas mais relacionadas ao mercado. Se houver interesse e necessidade, afirma que viabiliza meios para que seus colaboradores se informem e busquem conhecimento.
17	Sim. Menciona que a empresa está sempre buscando informações e que isso vale para todos os colaboradores, pois estão sempre buscando qualificar os processos e os produtos e todos tem essa mentalidade. Quanto à viabilizar essa busca, o gestor informa que podem utilizar toda a infraestrutura da empresa e havendo necessidade de outras ferramentas, o caso é estudado.
18	Sim. Refere que a busca por novas formas de fazer, por novas informações é fundamental para que a empresa tenha competitividade e que isso é sempre estimulado, principalmente nas reuniões. Afirma que os colaboradores podem utilizar a infraestrutura da empresa e sendo necessário outras ferramentas, isso pode ser viabilizado.
19	Não. Comenta que ir atrás de informações é algo diário, seja via internet, com os lojistas e compradores, porque é fundamental conhecer o mercado e aprimorar os processos e os produtos, mas afirma que essas pesquisas são concentradas na chefia, embora todos sejam estimulados a aprender e a buscar mais conhecimento.
20	Sim. Refere que isso é muito estimulado, desde a contratação, pois está no DNA da empresa. Comenta que em virtude das pesquisas realizadas por colaboradores, equipamentos foram adquiridos e processos foram implementados. Todos podem dispor da infraestrutura da empresa e podem solicitar o que for necessário para a qualificação do trabalho, se for possível e viável, os pedidos são atendidos.
21	Sim. Menciona que pesquisa e informação são essenciais e que todos são estimulados nesse sentido, desde o “chão de fábrica” até a chefia. A infraestrutura da organização está disponível para que os colaboradores pesquisem, se informem. Sendo necessárias outras ferramentas, é feito um estudo e elas podem ser disponibilizadas.
22	Sim. Menciona que, por serem terceirizados, o foco torna-se a execução, mas afirma que informação é fundamental e que procura estimular seus colaboradores a pensar além e sendo necessário um instrumental para pesquisa, é disponibilizado o computador com internet.
23	Sim. Refere que pesquisa e informações são importantes e que todos estão sempre em busca de qualificar o trabalho, por isso todos podem dispor da infraestrutura da empresa. Salienta que são um grupo muito pequeno e que, geralmente, essas pesquisas são feitas em conjunto.

24	Sim. Considera que atualização e modernização são premissas da competitividade, por isso estimula muito a busca por informações. A empresa ainda não está completamente estruturada, são muito poucos funcionários e as pesquisas na empresa ainda não são viáveis, mas serão.
25	Sim. Pondera que não tem como se manter no mercado sem buscar informações, sem estar ciente do que os outros estão fazendo, do que o consumidor está buscando. Afirma que procura estimular a autonomia dos funcionários, mas que isso é difícil, pois as pessoas não parecem interessadas em buscar mais conhecimento e se acomodam. Por outro lado, refere que é difícil interromper a produção para realizar uma pesquisa na internet, de modo que os chefes e diretores têm mais possibilidade nesse sentido.

Quadro 09 – Estímulo à inovação e ao empreendedorismo segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Organizacional: Categoria - Estímulo à inovação e ao empreendedorismo
	Questões - Como a criatividade é percebida? E a inovação? Você considera que a empresa possui fatores que estimulem e promovam a criatividade? Explique. E quanto a fatores que bloqueiam? Explique.
1	O gestor menciona que a criatividade é vista como muito relevante para a organização e que inovar é fundamental, especialmente no seu ramo. Considera que há fatores de estímulo, tais como o diálogo, que acredita se o mais importante. Quanto a fatores de bloqueio, pondera que não existem.
2	Sim. Especialmente pelo compromisso da empresa com a busca por inovação e por qualidade. Refere os investimentos em viagens, com vista à pesquisa e conhecimento das tendências, bem como o diálogo, pois os colaboradores sentem-se valorizados e isso os motiva. Não reconhece fatores de bloqueio.
3	Sim. Considera que a abertura da empresa à participação e opinião dos colaboradores, bem como o diálogo que se estabelece entre todos são fatores que estimulam a criatividade e favorecem que haja inovação. Os fatores de bloqueio apontados pelo gestor são a limitação financeira à pesquisa, a qual acaba por dificultar a busca por informações.
4	Sim. De acordo com o gestor, esses processos são importantes, e poderiam ser mais estimulados. Menciona um programa de premiação em dinheiro para os colaboradores que apresentarem ideias inovadoras. Sobre os fatores de bloqueio, o gestor menciona o processo, considerado por ele como antigo e padronizado.
5	Sim. A criatividade e a inovação são percebidas como importantes, mas a criatividade deveria ser jamais planejada e mais investida pela organização. Considera que esses processos são estimulados, pois há abertura e diálogo, entretanto, pondera que as pessoas não favorecem esses processos, por não terem esse espírito. Informa que há uma premiação em dinheiro para os colaboradores que desenvolvam uma ideia inovadora e viável, e afirma que isso é um estímulo relevante. Não percebe fator de bloqueio.
6	Sim. Afirma que são processos muito importantes. O gestor ficou na dúvida e concluiu que o diálogo é um fator de estímulo à criatividade e à inovação, assim como o fato de estarem abertos a isso. Entende que não há fatores de bloqueio.
7	Sim. De acordo com o gestor, esses processo são essenciais e muito estimulados. Como fatores de estímulo foram citados a cultura da empresa, gestão transparente, os próprios produtos desenvolvidos, o apoio da FINEP e a participação nas vendas. Ademais, quando o pessoal apresenta uma ideia, a mesma é avaliada e viabilizada, se for interessante. Como fator de bloqueio, foram mencionados o alto custo da pesquisa e a falta de mão-de-obra qualificada.
8	Sim. A criatividade e a inovação são vistas como essenciais. Para o gestor, o diálogo é o grande fator de estímulo, bem como as reuniões feitas com os colaboradores, que oportunizam a manifestação de todos. Quanto ao bloqueio, cita o limite ferramental. Como o trabalho é exclusivo, não há produção em série e não tem interesse em investir em maquinário de última geração. Quando é necessário, terceirizam etapas da produção.
9	Sim. Menciona que esses processos são cada vez mais importantes para que as

	empresas sejam competitivas. Como estímulo, cita a abertura que há para com os colaboradores e o incentivo para que eles progridam, se aperfeiçoem. Não percebe fatores de bloqueio.
10	Sim. Afirma que são processos essenciais para que as empresas se mantenham no mercado e tenham um diferencial competitivo. Acredita que como estímulo possuem o próprio perfil da organização, bem como a possibilidade de realizar cursos, os equipamentos de última geração e a abertura ao diálogo. Como fator de bloqueio, cita a pressão do mercado pelo desenvolvimento de novos produtos e ideias em curto espaço de tempo.
11	Sim. O gestor refere que são processos importantes e que acredita que são estimulados, pois são abertos ao diálogo e porque todos trabalham juntos, num clima de entrosamento e unidade. Como fator de bloqueio, refere o não conversar sobre criatividade e inovação, especificamente.
12	Sim. Para o gestor, esses processos são a base de tudo. Acredita que há estímulo, pois há muita abertura, muito diálogo; contudo, refere a falta de um espaço para todos os colaboradores, em dia e momento específico, para falar sobre criatividade, inovação, criação e para as pessoas poderem se expressar. Isso acontece só no setor de P&D, só no setor criativo é feito esse estímulo e seria interessante isso ser amplamente adotado. Como bloqueio, o gestor pondera que, tecnicamente, a fase produtiva barra muito a criatividade. Além disso, refere que tudo é possível ser criado, mas que nem tudo é funcional e isso limita a criatividade e impede, muitas vezes, a inovação.
13	Sim. Acredita que esses processos determinam os rumos da empresa e considera que são estimulados, principalmente pela abertura ao diálogo. Como bloqueio, o gestor menciona as leis trabalhistas, que incentivam o pessoal a não trabalhar, falta de um setor de RH e o fato de se copiar o que está lá fora por falta de tempo e não de capacidade.
14	Sim. O gestor considera que são processos importantes e que são estimulados pela abertura ao diálogo e porque conversam com os colaboradores no sentido de não serem acomodados. Não percebe fatores de bloqueio.
15	Sim. Refere que são processos necessários ao desenvolvimento da empresa. Pondera que há fatores de estímulo, tais como o funcionários serem sempre questionados e ouvidos de forma receptiva, pois existe muita abertura entre todos na organização. Além disso, conversam com os colaboradores para que eles busquem conhecimento e especialização. Não identifica fatores de bloqueio.
16	Sim. Considera que são processos importantes e que a organização estimula o desenvolvimento dos mesmos, pois conversam com os colaboradores e dizem que eles precisam ser criativos. Não identifica fatores de bloqueio.
17	Sim. Considera que são processos fundamentais e que não há como fugir deles, pois são eles que determinam o futuro e o êxito da organização. Refere que o diálogo é o principal estímulo e as dificuldades econômicas no acesso às tecnologias o principal bloqueio.
18	Sim. Considera que criatividade e inovação são essenciais. Para o gestor, a abertura ao diálogo, o entrosamento e a intimidade que os colaboradores têm entre si são o maior estímulo. Não identifica fatores de bloqueio.
19	Sim. Considera que são processos completamente ligados ao êxito da organização. Acredita que o estímulo maior é a abertura às novas ideias e o auxílio prestado quando os colaboradores querem buscar conhecimento e atualização. Não percebe fatores de bloqueio.
20	Sim. Menciona que o mercado é dependente da criatividade e da inovação e que por isso são muito estimulados, desde a contratação e durante todas as atividades. Refere que os gestores precisam estimular seus colaboradores para que eles sejam ativos e participem desses processos. Acredita que a participação dos resultados seja outro fator de estímulo, assim como o diálogo e a receptividade às ideias, bem como o programa de premiação de inovações e as parcerias que estabelecem com instituições de ensino superiores com vistas à inovação.
21	Sim. São processos intrínsecos ao êxito organizacional e são estimulados diariamente, pois a empresa depende disso. Acredita que o diálogo, a cultura organizacional e o apoio à busca de informações são estímulos importantes. Não percebe fatores de bloqueio.

22	Sim. Reconhece que são processos fundamentais e que são estimulados pela forma como todos se relacionam, pelo diálogo que se estabelece e pela intimidade que construíram ao longo dos anos de convívio, já que, na maioria, trabalham juntos há anos. Um fator que pode bloquear a criatividade é o fato de serem terceirizados, tendo, apenas, que executar o projeto que já foi previamente desenvolvido.
23	Sim. Acredita que são processos necessários à qualquer organização, especialmente na atualidade. Pondera que o clima da organização é um estímulo, pois há muito diálogo e entrosamento entre os colaboradores. Não percebe fatores de bloqueio.
24	Sim. Considera que não há como sobreviver no mercado sem ser criativo e inovador e acredita que a empresa estimula, pois conversam muito sobre a necessidade de inovação, de busca de novas informações. Como bloqueio, refere as dificuldades financeiras.
25	Sim. Afirma que dependem desses processos, assim como todas as organizações. Aponta a boa convivência como principal fator de estímulo e as dificuldades econômicas como o maior bloqueio.

Quadro 10 – Condições de deslocamento segundo os gestores

Quadro Síntese	
	Subsistema Organizacional: Categoria - Condições de deslocamento
Gestores	Questões - Você tem conhecimento a respeito da forma de deslocamento dos funcionários ao trabalho? Você percebe se ela exerce algum tipo de influência na atuação dos mesmos?
1	Sem impacto. Refere que todos moram perto da empresa.
2	Sem impacto. Comenta que a maioria mora no bairro no qual a empresa está situada e que os demais moram na cidade e se deslocam sem problemas.
3	Sem impacto. Os colaboradores são todos vizinhos da empresa.
4	Sem impacto. Menciona que todos os colaboradores moram no mesmo bairro da empresa.
5	Sem impacto. Os funcionários são da mesma cidade e não há dificuldades de deslocamento.
6	Sem impacto. Refere que todos os funcionários têm meios de locomoção (carro e moro) e que o deslocamento é realizado sem dificuldades ou transtornos.
7	Sem impacto. Refere que todos os colaboradores residem na cidade, com exceção de um funcionário que vem de outro município. Esse funcionário foi autorizado a chegar mais tarde, pela distância, sendo feita a compensação de horário.
8	Sem impacto. Todos os funcionários moram próximo à empresa.
9	Sem impacto. Menciona que não há dificuldades no deslocamento.
10	Sem impacto. O deslocamento é realizado de forma tranquila, sem problemas.
11	Sem impacto.
12	Sem impacto. Não há problemas no deslocamento, muitos moram no mesmo bairro da organização.
13	Sem impacto. Todos os funcionários têm meios próprios de locomoção.
14	Sem impacto. Os colaboradores moram próximo à organização e deslocam-se sem dificuldades.
15	Sem impacto. As contratações priorizam colaboradores da mesma cidade em que está sediada a empresa e o deslocamento é feito tranquilamente.
16	Sem impacto.
17	Sem impacto. Deslocamento é percebido como sem dificuldades.
18	Sem impacto. Refere que todos os colaboradores possuem meios próprios de transporte.
19	Sem impacto. Os colaboradores residem na cidade e o deslocamento é feito sem intercorrências.
20	Sem impacto. O deslocamento é feito sem problemas, a empresa disponibiliza transporte.
21	Sem impacto. O deslocamento é tranquilo, quase todos os colaboradores moram na cidade e todos possuem meios de locomoção.
22	Sem impacto. Os colaboradores moram no bairro no qual a organização está sediada.
23	Sem impacto. Deslocamento é realizado sem dificuldades.

24	Sem impacto. Não há problemas ou intercorrências no deslocamento dos colaboradores.
25	Sem impacto. Nunca percebeu que o deslocamento pudesse ser uma dificuldade, pois todos são da cidade e moram nas proximidades da empresa.

Quadro 11 – Perfil proativo, criativo e inovador segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Organizacional: Categoria - Perfil proativo, criativo e inovador
	Questão - Ousadia e iniciativa são características valorizadas e exigidas pela empresa?
1	Sim. Esse perfil é considerado essencial e vai ao encontro dos ideais da empresa.
2	Sim. Refere que isso é fundamental, pois a empresa depende de criatividade e de inovação.
3	Sim. Esse perfil é essencial aos projetos da empresa.
4	Não. Considera que esse perfil seria mais importante se a empresa fosse de maior porte, embora reconheça que seja interessante e útil para a organização.
5	Sim. Esse perfil é o que a empresa procura e incentiva. O gestor acrescenta que a criatividade e a pro-atividade são muito valorizadas, tanto que os colaboradores que desenvolvem alguma inovação são premiados em dinheiro.
6	Sim. Refere que esse é um perfil importante.
7	Sim. Esse é o perfil que interessa à organização. Considera que se o colaborador não for criativo, proativo e ousado, ele não se adequa ao perfil da empresa e, portanto, não é contratado. E para se manter na empresa é preciso manter-se assim, sempre buscando inovações, conhecimento e tendo iniciativa.
8	Sim. O gestor refere que esse é um perfil importante e valorizado. Mesmo que algumas vezes seja necessário “segurar um pouco”, esse perfil sempre será bem-vindo.
9	Sim. Afirma que essas características são bem-vindas.
10	Sim. Considera que esse perfil é uma necessidade no geral, e principalmente na organização
11	Não. Por ser uma empresa terceirizada, o gestor admite que na hora da contratação busca o candidato que tem mais conhecimento técnico sobre a máquina que será operada. Mas reconhece que essas características são interessantes.
12	Secundariamente. Considera que essas características são importantes, mas não são as primeiras a serem buscadas nas contratações. A empresa dá preferência a pessoas sem experiência, para que possam ser “moldadas” pela organização.
13	Secundariamente. A empresa prioriza pessoas com conhecimento técnico, mas essas características são consideradas importantes.
14	Sim. Refere que valorizam esse perfil, principalmente nesse novo momento da empresa, no qual estão havendo muitas mudanças, com o ingresso de um novo gestor.
15	Sim. Menciona que a empresa só progride se seus colaboradores tiverem esse perfil.
16	Sim. Refere que busca pessoas que tenham essas características, que não sejam acomodadas e tomem iniciativa.
17	Sim. Valoriza bastante esse perfil e busca colaboradores que sejam assim, pois a empresa demanda criatividade e inovação.
18	Sim. Informa que o perfil dos colaboradores é esse, independentemente do setor, pois precisa de pessoas com essas características, já que o mercado exige isso e a empresa também.
19	Sim. Refere que valorizam essas características, porque elas são essenciais para a empresa se tornar competitiva e ter um diferencial de mercado.
20	Sim. Inovação está no DNA da empresa e pessoas que não apresentam esse perfil não podem fazer parte da organização, pois isso é uma demanda diária.
21	Sim. O gestor considera que isso é fundamental, essas características são essenciais aos ideais e projetos da organização.
22	Sim. Apesar de serem uma empresa terceirizada, o gestor considera que essas características são essenciais e acrescenta que seus colaboradores da produção já apresentaram sugestão de melhoria no produto, a qual foi aceita pela empresa contratante.
23	Sim. Entende que esse perfil é muito necessário no contexto atual, pois tudo muda muito rápido e as pessoas precisam ter iniciativa, precisam ser inovadoras.

24	Sim. O gestor considera que essas características, somadas ao aspecto espiritual, são fundamentais.
25	Sim. Considera que todas as empresas precisam de colaboradores com esse perfil, pois não há mais espaço para pessoas acomodadas e resistentes a mudanças.

Quadro 12 – Clima organizacional segundo os gestores

Quadro Síntese	
	Subsistema Organizacional: Categoria - Clima organizacional
Gestores	Questões - Você acredita que o ambiente organizacional da sua empresa favorece a inovação e a criatividade? Por que?
1	Impacta positivamente. O gestor acredita que o diálogo que se estabelece e a abertura que existe na organização são estímulos aos processos criativos e inovadores, assim como a possibilidade de realização de cursos, pois auxiliam os colaboradores a sentirem-se motivados.
2	Impacta positivamente. Menciona que a abertura ao diálogo existente na empresa favorece a criatividade e a inovação.
3	Impacta positivamente. O gestor comenta que o clima organizacional favorece, pois todos os envolvidos participam dos testes de qualidade realizados diariamente, todos os colaboradores são ouvidos e muitas decisões são tomadas a partir do feedback dos trabalhadores, independentemente do setor.
4	Impacta negativamente. Segundo o gestor, tendo em vista o tamanho da empresa, a criatividade não é tão importante. Refere que não percebe nada que favoreça a criatividade e a inovação.
5	Impacta positivamente. Afirma que o clima favorece a criatividade e a inovação porque há abertura e diálogo, ainda que a maioria dos colaboradores não se mostre muito interessada.
6	Impacta positivamente. Refere que o clima favorece, pois há diálogo, oferecem cursos, disponibilizam professores, mas é difícil pela limitação dos funcionários, pois não se mostram muito interessados e possuem algumas limitações em termos de escolaridade.
7	Impacta positivamente. Acredita que o clima favoreça muito, pois a cultura é de inovação e a empresa oferece estrutura para tanto. Menciona que já precisou demitir colaboradores que estavam prejudicando esse clima e que passaram a destoar do perfil exigido, qual seja o criativo e inovador.
8	Impacta positivamente. Acredita que sim, pois são muito próximos dos funcionários, ouvem muito seus colaboradores, especialmente sobre a execução do trabalho. Acrescenta que quando o colaborador toma conhecimento de algo que pode conferir um diferencial aos produtos, a ideia é acolhida e analisada e, sendo interessante, a organização viabiliza a sua realização.
9	Impacta negativamente. O gestor reconhece a importância do clima organizacional para o êxito da organização, mas o fato de se tratar de empresa familiar cria divergências entre os integrantes que, muitas vezes, impede/atrapalha o desenvolvimento de ideias criativas.
10	Impacta negativamente. De acordo com o gestor, esse impacto negativo se dá pela ausência de setor de desenvolvimento, que se dedicaria à geração de inovações.
11	Impacta positivamente. O gestor acredita que o clima favorece, pois trabalham muito próximos e são poucos funcionários.
12	Impacta positivamente. Mas o gestor ressalva que alguns setores possuem um clima mais favorável. Apesar disso, afirma que todos têm liberdade e que tudo o que é falado pode ensinar alguma coisa, por isso, estão sempre abertos e receptivos às ideias, críticas e sugestões dos colaboradores.
13	Impacta positivamente. Acredita que o clima favorece, pois estão sempre conversando, sendo próximos dos funcionários, mantendo as portas abertas ao diálogo, falando para que sejam criativos, inovem; mas reconhece que não é fácil, pois a empresa é pequena e eles executam diversas funções.
14	Impacta positivamente. Acredita que o clima favorece porque a gerência e os colaboradores dialogam, há proximidade, respeito e receptividade às ideias.
15	Variação. O gestor pondera que às vezes impacta positivamente, noutras não. Explica

	que o funcionário de “chão de fábrica” não tem tanta abertura, pois fazem sempre a mesma coisa. Acredita que as pessoas mais novas são mais capazes de operar as máquinas com mais tecnologia, pois estão mais acostumadas à tecnologia e são menos resistentes à ela. Afirma que tem a impressão de que a criatividade importante para os diretores do que para os colaboradores.
16	Impacta positivamente. Acredita que o clima tem um impacto positivo, pois primam pela abertura, ainda que perceba certo desinteresse dos colaboradores, os quais não aparentam ter pretensão de buscar mais conhecimento, mais informação e mesmo qualificação para si e para o trabalho, seja em termos de qualidade do ambiente, seja em termos do produto que desenvolvem.
17	Impacta positivamente. Acredita que o clima favorece, pois há bastante entrosamento e liberdade entre os colaboradores. Além de haver muito estímulo aos estudos, à busca de conhecimento.
18	Impacta positivamente. O clima é considerado um fator de estímulo à criatividade, pois há muito entrosamento entre os colaboradores, de forma que o diálogo se estabelece com liberdade e respeito às ideias e sugestões.
19	Impacta positivamente. O clima é um fator de estímulo à criatividade e à inovação, pois há muita abertura ao diálogo e a importância de a empresa apresentar um diferencial de mercado é sempre comentada nas reuniões com os colaboradores.
20	Impacta positivamente. O clima é de buscar por crescimento, desenvolvimento e isso não se faz sem ser criativo e sem ser inovador, segundo o gestor. Acredita que a cultura da empresa e à receptividade ao diálogo, à participação dos colaboradores nos processos e na qualificação dos produtos são estímulos para que sejam criativos e ousados.
21	Impacta positivamente. Para o gestor, a empresa prima por criatividade e inovação, que são processos fundamentais para a sobrevivência no mercado, ainda mais no ramo em que atuam. O auxílio à busca por conhecimento e informação, além da abertura ao diálogo e à escuta de todos são fatores que estimulam os colaboradores a serem criativos e a serem inovadores, a pensarem além do que é feito e a buscarem alternativas diferenciadas.
22	Impacta positivamente. Acredita que o clima é de abertura, de reciprocidade, de compromisso com a qualidade e isso acaba estimulando os colaboradores a serem criativos, a buscarem inovações, mas estas acabam sendo “sufocadas” pelo fato de serem terceirizados.
23	Impacta positivamente. Acredita que o clima é um estímulo, pois todos se relacionam bem e porque o diálogo é franco e constante, sempre com vistas à qualificação da organização, de seus processos e produtos.
24	Impacta positivamente. Acredita que é um estímulo, pois o compromisso é ser inovador. Afirma que o diálogo e o compromisso com a qualidade são aspectos que tornam o clima organizacional um aliado da empresa e do bom trabalho dos colaboradores.
25	Impacta positivamente. Considera que o clima organizacional favorece que todos sejam criativos e inovadores, pois o diálogo aberto e franco possibilita que os colaboradores não tenham receio de apresentar suas ideias, de pensar diferentes.

Quadro 13 – Interação com a natureza segundo os gestores

Quadro Síntese	
	Subsistema Ambiente Externo: Categoria - Interação com a natureza
Gestores	Questões - A empresa dispõe de espaços nos quais seja possível entrar em contato com a natureza? Isso é facultado a todos os funcionários? Em que momentos eles podem dispor desses espaços?
1	Não. Considera que a jornada de trabalho não justifica.
2	Não. Há refeitório.
3	Não. Comenta que está nos planos.
4	Não. O gestor informa que tem refeitório. Acrescenta que a jornada de trabalho não justifica.

5	Sim. Dispõem de refeitório e área verde, com mesas, cadeiras e quadra de futebol. Os colaboradores podem utilizar nos finais de semana, inclusive.
6	Não. O gestor informa que o terreno conta com árvores frutíferas e os colaboradores, às vezes, fazem o intervalo ali e colhem frutas.
7	Não, mas na nova sede terá.
8	Sim. Existe uma área verde pequena, com bancos, e os colaboradores utilizam esse espaço nos intervalos. Ressalta que também há uma cozinha, com sofá e micro ondas.
9	Não, mas a nova sede terá.
10	Sim. O gestor acrescenta que obteve um impacto positivo no comprometimento pela socialização no local, favorecendo o companheirismo na empresa.
11	Não, a sede é bastante pequena e não há espaço no terreno.
12	Sim. O gestor refere que a área verde tem piscina, salão de festas, os quais podem ser utilizados pelos funcionários, mas não nos intervalos. Há um outro espaço, com mesas e cadeiras, para os intervalos.
13	Não. Comenta que é a favor de um espaço assim, pois pode ser bastante proveitoso, mas falta iniciativa.
14	Não. Refere que há um refeitório.
15	Sim. Informa que há um espaço de integração, com quiosque, árvores frutíferas e bancos.
16	Sim. O gestor menciona que possui uma área verde com piscina e salão de festas, os quais podem ser utilizados pelos funcionários, mas não nos intervalos. Há um outro espaço no qual os funcionários ficam durante os intervalos, com mesas e cadeiras.
17	Não. Informa que não há espaço físico, pois o terreno é ocupado integralmente pela empresa.
18	Não. A localização e o terreno da organização não permitem uma área verde.
19	Não. O terreno não permite, mas na nova sede estão projetando um espaço assim.
20	Não. Não há um espaço verde, em razão do terreno, mas há espaço de convivência, com cozinha.
21	Sim. O gestor informa que há um espaço agradável, com bancos e uma boa vista, há também um refeitório.
22	Sim. Menciona que há um espaço verde, mas que será melhorado, com a plantação de árvores frutíferas.
23	Não. O gestor comenta que em razão da localização do terreno não há espaço para um área verde.
24	Não. Refere que há bastante verde em volta, mas não há um espaço assim, para intervalo e lazer.
25	Não. Embora não haja um espaço assim, o gestor considera que seria interessante.

Quadro 14 – Legislação segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Ambiente Externo: Categoria – Legislação
	Questão - A legislação exerce alguma influência na atuação dos funcionários, na criatividade e na inovação?
1	Sim. As maiores influências se referem à burocracia.
2	Não. Considera que não influencia a criatividade, apenas as vendas e os investimentos.
3	Não. Reclama da burocracia e dos critérios restritivos dos financiamentos.
4	Não. Refere que a burocracia é um entrave.
5	Sim. Menciona que o maior desafio e o maior empecilho é o investimento, pois há muita burocracia e isso interfere no desenvolvimento dos produtos e nos próprios processos produtivos.
6	Sim. Aponta a burocracia como a grande influência, não apenas na criatividade, mas em toda a organização.
7	Sim. O gestor menciona a Lei de Informática, os incentivos governamentais e a Lei do Bem; e refere que não sobreviveriam sem isso.
8	Sim. Aponta a burocracia como um entrave.
9	Sim. Cita a burocracia e a legislação trabalhista como aspectos que dificultam o crescimento das empresas e que afetam a todos.

10	Sim. O gestor reclama a ausência de maiores benefícios tributários para a empresa que trabalha com o beneficiamento de resíduos.
11	Sim. Refere que os impostos acabam afetando a empresa e, conseqüentemente, a atuação dos colaboradores e da própria gerência, pois acabam surgindo limites nos investimentos.
12	Sim. Comenta que as legislações trabalhista e tributária atrapalha muito a forma como os trabalhos se desenvolvem e isso afeta todos os envolvidos.
13	Sim. Aponta a legislação trabalhista como um entrave.
14	Sim. Cita os impostos como um problema para o desenvolvimento da empresa e para a atuação de todos, pois limitam os investimentos.
15	Não.
16	Sim. As legislações trabalhista e tributária são percebidas como entraves aos projetos e ao desenvolvimento da empresa.
17	Sim. As dificuldades de financiamento acabam interferindo, pois a aquisição de equipamentos fica mais restrita.
18	Sim. A burocracia e os impostos afetam muito a empresa.
19	Sim. Os impostos são referidos como a principal influência, bem como as dificuldades de financiamento e a burocracia.
20	Sim. Os impostos e as dificuldades de financiamento são grandes empecilhos, e acabam limitando a empresa em diversos setores, principalmente o criativo.
21	Sim. Há muita burocracia e isso acaba atrasando o andamento dos trabalhos e, enquanto aguarda-se a resolução de certas demandas, é preciso adaptar-se e ter muito cuidado para não infringir as leis.
22	Não. Refere que a legislação não gera impactos, não influencia.
23	Sim. Os impostos foram apontados pelos gestores como o grande entrave.
24	Sim. A burocracia e os impostos foram considerados empecilhos que atrasam e dificultam a organização e o desenvolvimento da empresa.
25	Sim. As legislações tributária e trabalhista dificultam os trabalhos, às vezes. A burocracia quanto aos aspectos de regularização ambiental foram considerados necessários, mas com um processo muito lento.

Quadro 15 – Restrições econômicas do mercado segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Ambiente Externo: Categoria – Restrições econômicas do mercado
	Questões - Você acredita que há restrições econômicas do mercado que exerçam algum tipo de influência nas decisões, na atuação e nos rumos da empresa? Você acredita que isso afeta os processos criativos, o desenvolvimentos de novas ideias e a atuação dos gestores e funcionários?
1	Sim. Refere que a economia interfere, mas mais com relação ao mercado externo, pois o interno é menos exigente.
2	Sim. Comenta que impacta bastante, pois quanto menos se compra, pior. Influencia por causa do material, que pode encarecer o produto. Esse “exercício” acaba exigindo criatividade.
3	Sim. Informa que o mercado exerce grande influência, principalmente com relação ao preço do produto, pois, em determinados momentos, são necessárias uma séries de adaptações, sem que a qualidade do produto seja prejudicada.
4	Sim. Pondera que as restrições econômicas do mercado exercem muitas influências, principalmente sobre preço da matéria-prima. Isso acaba afetando toda a a produção.
5	Sim. O gestor refere que o dólar influencia bastante. Influencia a C e a I porque desafia a encontrar outras soluções.
6	Sim. De acordo com o gestor, o mercado está muito competitivo e isso demanda investimento que aumente a qualidade, mas esse não é o momento de investir, então, precisa-se manter a qualidade, mas com menos investimento.
7	Sim. O mercado influencia na medida em que no ramo do gestor há muita concorrência e seu produto não é o mais barato do mercado, então, é preciso fazer com que o consumidor prefira o seu produto. Para o gestor, é preciso criar uma necessidade que o consumidor ainda não tem.

8	Sim. Segundo o gestor, o mercado sempre influencia, não apenas a organização como um todo, mas, certamente, a criatividade dos colaboradores, principalmente os que trabalham diretamente no desenvolvimento de produtos, porque há uma “regressão” em tempos de crise, o que exige adaptação e a busca de alternativas para se manter no mercado.
9	Sim. Para o gestor o mercado impacta, mas, não necessariamente num sentido ruim, pois, mesmo quando o mercado está mal, surgem desafios que demandam criatividade.
10	Sim. Considera que a falta de agilidade do Estado diante das crises compromete ainda mais a situação e isso influencia toda a organização.
11	Sim. O gestor refere que um dos maiores impactos com relação ao mercado é a concorrência com os produtos vindos da China, o que desafia muito a criatividade dos colaboradores.
12	Sim. Informa que o mercado influencia bastante, especialmente porque são terceirizados. Se a contratante enfrenta dificuldades, a empresa é afetada e isso atinge a todos.
13	Sim. Menciona que, embora estejam crescendo, os resultados estão baixos, pois o mercado não está bem. E isso afeta todos os setores da organização, principalmente o setor de desenvolvimento de produtos.
14	Sim. Para o gestor, a maior influência do mercado se refere ao preço dos produtos, e isso exige muito “jogo de cintura” da empresa na hora de criar e inovar.
15	Sim. Refere que o mercado influencia muito as decisões da empresa e tem impacto na criatividade dos colaboradores, pois acaba sendo um desafio desenvolver produtos competitivos.
16	Sim. Pondera que o mercado exerce grande influência em tudo o que a empresa se propõe, em todos os planos e projetos. Nesse momento, refere que há uma grande retração, um receio muito grande em investir, por isso, o desafio é se manter competitivo e ao mesmo tempo “protegido”.
17	Sim.
18	Sim. As restrições econômicas do mercado afetam muito a organização, interferindo em diversos aspectos, inclusive na criatividade e na inovação, pois dependendo de como está o mercado o foco muda e manter-se competitivo torna-se essencial.
19	Sim. Há um grande efeito em toda a empresa, pois quando o mercado não está num bom momento, os clientes se retraem. É preciso fazer um exercício para se manter com um preço competitivo e isso influencia todos os processos produtivos.
20	Sim. Para o gestor, certamente o mercado exerce uma influência importante, uma vez que as decisões da empresa baseiam-se, em grande medida, nas pesquisas de mercado, no comportamento do consumidor diante da realidade do mercado. Dessa forma, a criatividade também é afetada, assim como a inovação, pois é preciso manter-se inovador, arrojado, mas, às vezes, como menos recurso, com menos ousadia, com menos investimentos.
21	Sim. Comenta que o mercado afeta muito, pois as decisões se baseiam muito nas leituras do mercado, principalmente no que se refere ao setor de desenvolvimento de produto, porque precisam adaptar as demandas do mercado à realidade do mercado e às condições da organização.
22	Sim. Refere que o mercado exerce influência e que isso afeta bastante a empresa, pois além de ser pequena, é terceirizada. E afeta a criatividade, porque é preciso encontrar meios de se manter no mercado, de se manter competitivo, mesmo com restrições.
23	Sim. O mercado influencia bastante, principalmente com relação ao preço da matéria-prima e isso exige uma adaptação da empresa, exige criatividade para driblar os momentos difíceis.
24	Sim. O gestor afirma que as restrições do mercado afetam bastante a empresa e acabam inibindo possíveis investimentos e inovações, pois quando o mercado não vai bem, a empresa também não vai.
25	Sim. Comenta que o mercado influencia muito, pois quando o mercado está em crise, os clientes compram menos e isso exige um exercício muito grande da organização para manter seus preços e a mesma qualidade.

Quadro 16 – Contexto produtivo regional segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Ambiente Externo: Categoria - Contexto produtivo regional
	Questões - O contexto produtivo regional afeta a empresa? E influencia o processo criativo e as inovações? Por que?
1	Sim. Os maiores compradores são da região, por isso o impacto é grande na organização, também em razão da intensa concorrência. É preciso estar na frente, ter um preço melhor e apresentar um produto de qualidade, por isso a criatividade e a inovação são envolvidas.
2	Não. O gestor informa que seu mercado é externo.
3	Sim. Segundo o gestor, o contexto regional afeta em razão do calçado e as empresas calçadistas são suas maiores clientes. Então, se o mercado não está bom para o calçado, não está bom para a empresa.
4	Sim. O Vale do Paranhana é muito importante, pois grande parte dos clientes são da região.
5	Não. O gestor informa que não possui clientes na região, por isso o contexto produtivo do Vale do Paranhana não exerce uma influência significativa na empresa.
6	Sim. Comenta que a grande influência é o setor calçadista, de modo que quando o calçado enfrenta alguma crise, a empresa fica em estado de alerta, pois isso trará um impacto e afetará a produção e o desenvolvimento dos produtos e, por consequência, a criatividade, pois os recursos serão limitados.
7	Sim. Pondera que nem sempre há mercado na região para os seus produtos, mas sente que há uma influência e que quando ela é acentuada há implicação nos processos criativos, pela necessidade de ou absorver ou rebater determinadas condições.
8	Sim. Refere que seus maiores clientes são da região e, pelo efeito cascata, quando o Vale não vai bem, sua empresa sente o impacto. Refere que precisam extrapolar as fronteiras locais, para que não sejam tão afetados pelas crises da região, que é muito dependente do calçado.
9	Não. Informa que seus clientes não são da região.
10	Sim. De acordo com o gestor, o impacto na empresa advém principalmente do “Vale Calçadista”, seus maiores clientes.
11	Não. A região não impacta, pois são terceirizados, contratados por empresa da Capital.
12	Sim. Refere que na região estão seus maiores clientes e que a concorrência atrapalha, em razão do preço do produto, destacando que o seu não é o mais barato. Por outro lado, a logística é facilitada.
13	Sim. Considera o contexto do Vale muito importante para a empresa e, principalmente, para a criatividade dos colaboradores, pois a matéria-prima empregada é da região.
14	Não. Informa que o Vale não impacta, pois seus grandes clientes não são da região.
15	Sim. Refere que o Vale influencia, principalmente por causa da concorrência e pela crise no setor calçadista, de modo que é preciso inovar, oferecer um produto de qualidade, mas sem aumentar significativamente o preço, por causa da competitividade.
16	Sim. O contexto produtivo impacta bastante, pois fornece seus produtos para todo o Vale, já que é uma das poucas empresas do setor na região.
17	Sim.
18	Sim. O Vale impacta, pois há muitos clientes na região, principalmente com relação à mão-de-obra. Refere que quando o mercado está bem, há pouca mão-de-obra, mas quando está mal, fica escassa.
19	Sim. Comenta que o Vale influencia bastante, tendo em vista o grande número de clientes da região.
20	Sim. O contexto regional impacta de forma significativa, principalmente considerando a crescente concorrência e a grande crise que afeta o setor, o que demanda mais criatividade e um grande esforço adaptativo.
21	Sim. Refere que a região influencia, pois grande parte de seus clientes é do Vale.
22	Sim. Comenta que depende muito de quem são clientes, pois são terceirizados.
23	Sim.
24	Sim. Pondera que há uma grande influência em todos os sentidos, pois há muitos clientes potenciais aqui na região e isso gera muita competitividade
25	Sim. Refere que o contexto regional interfere, pois os seus clientes são, na maioria, do

Vale
do Paranhana e, segundo o gestor, é um círculo, se eles não estão bem isso se reflete aqui.

Quadro 17 – Cenário econômico mundial segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Ambiente Externo: Categoria - Cenário econômico mundial
	Questões - Você acredita que as condições socioeconômicas mundiais exercem algum tipo de influência nas decisões, na atuação e nos rumos da empresa? Você acredita que isso afeta os processos criativos, o desenvolvimentos de novas ideias e a atuação dos gestores e funcionários?
1	Sim. Afeta toda a organização, especialmente a parte criativa, de design, por causa das exportações. Nesse sentido, precisam acompanhar as tendências do mercado consumidor externo, que é considerado bem mais exigente do que o nacional.
2	Sim. Refere que há um grande impacto devido às exportações, isso impulsiona a criatividade, pois é preciso ser competitivo, com qualidade e produtos diferenciados.
3	Sim. Considera que há uma influência importante, referente aos efeitos reflexos, na medida em que os grandes clientes são exportadores.
4	Sim. O gestor refere que o preço da matéria-prima e as taxas de câmbio interferem bastante, inclusive na criatividade, porque precisam se adaptar.
5	Sim. De acordo com o gestor, há uma influência significativa, pois a economia é um círculo e de alguma forma todos são atingidos, ainda que indiretamente, pois vivemos numa economia globalizada. Então, a criatividade acaba sendo motivada por todo esse contexto, pois é preciso se manter no mercado, de forma competitiva e com diferenciais.
6	Sim. Acredita que essa influência existe e se deve ao fato de seus clientes serem exportadores, então, dependendo do comportamento do mercado externo, seus clientes adotam uma determinada postura e apresentam uma demanda específica, e isso exige adaptação da empresa e criatividade para apresentar soluções e novas propostas.
7	Sim. O cenário econômico mundial afeta de forma significativa, não apenas em razão das taxas de câmbio e das exportações, mas com a concorrência que se estabelece com os produtos vindo da China. Isso exige muita capacidade criativa, não apenas no desenvolvimento de produtos, mas na qualificação dos processos e do próprio produto, que precisa ter um diferencial de mercado para poder competir.
8	Sim. Refere que por estarmos numa economia globalizada, por isso há um efeito grande na produção e na criatividade.
9	Não. Informa que não percebe nenhum tipo de impacto do cenário econômico mundial.
10	Sim. Há um forte impacto, especialmente porque seus clientes são exportadores, então, é preciso acompanhar as tendências mundiais e estar atento ao mercado externo, e isso influencia o desenvolvimento dos produtos e os próprios processos produtivos.
11	Sim. Considera que o preço do dólar é um fator importante e que o preço da matéria-prima é bastante afetado pelo cenário externo e isso impacta muito a produção, de modo que seus clientes respondem a esse cenário, por vezes, enxugando a produção.
12	Sim. O cenário econômico internacional impacta muito e em todos os sentidos, seja porque são exportadores, pelo preço da matéria-prima e pelas taxas de câmbio. E há um impacto na criatividade e na inovação, porque, às vezes, são impostos limites, sendo necessário inovar, manter-se competitivo e com um produto de qualidade, mas sem que possam ser feitos investimentos.
13	Sim. A economia mundial exerce uma forte influência, seja pelas tendências, pelas taxas de câmbio e pelas exportações. E a criatividade acaba sendo desafiada por esse contexto, pois os produtos precisam ser competitivos, diferenciados e de qualidade, ainda que existam restrições e dificuldades. Exige-se, na realidade, segundo o gestor, um intenso exercício de conhecimento de mercado e adaptação a ele.
14	Sim. Há uma influência, pois estão projetando o ingresso no mercado internacional e isso demanda um conhecimento maior acerca da realidade e das condições desse mercado e acaba por promover uma mudança na forma como as coisas são feitas e isso

	requer criatividade.
15	Sim. A economia internacional afeta, pois tudo está interligado, por causa da globalização. As taxas de câmbio têm grande impacto nos preços e isso exige muito “jogo de cintura”, bem como soluções e alternativas inovadoras, para que não se perca em qualidade e competitividade.
16	Sim. Refere que assim como o mercado interno, o mercado externo influencia, por causa das taxas de câmbio, do preço do dólar e das exportações.
17	Sim. Menciona que, em razão da globalização, há um impacto importante na organização, pois hoje o mercado é uma grande rede, sempre há algum tipo reflexo, mesmo que seja indireto.
18	Sim. Há um grande impacto, pois o mundo hoje é globalizado. Muitas vezes são necessárias adaptações, mas considera que as dificuldades do mercado preparam as empresas, reorganizando-as.
19	Sim. Refere que o cenário econômico mundial coloca a empresa, cada vez mais, na necessidade de inovar.
20	Sim. O cenário econômico mundial exerce um forte impacto em toda a organização, principalmente no setor de desenvolvimento de produto, pois é preciso exportar um produto competitivo, com diferencial de mercado e qualidade impecável.
21	Sim. Este cenário influencia, segundo o gestor, em virtude de seus clientes serem exportadores. Então, há uma demanda diversificada que precisa ser atendida, por isso pode-se dizer que a criatividade e a inovação são, de certa forma, impactadas por esse contexto externo.
22	Sim. Impacta, pois alguns dos clientes são exportadores.
23	Não. Refere seu mercado é interno e que não percebe influência do cenário econômico mundial, talvez por serem uma empresa pequena e com pouco tempo no mercado.
24	Sim. O cenário econômico mundial impacta em razão do grande número de clientes exportadores.
25	Sim. O gestor afirma que sente essa influência por causa dos clientes que são exportadores e que as necessidades apresentadas por esse mercado acabam desacomodando seus colaboradores e os instigam a buscar opções diferenciadas.

Quadro 18 - Restrições tecnológicas do mercado segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Ambiente Externo: Categoria - Restrições tecnológicas do mercado
	Questões - Você acredita que há restrições tecnológicas do mercado que exercem algum tipo de influência nas decisões, na atuação e nos rumos da empresa? Você acredita que isso afeta os processos criativos, o desenvolvimentos de novas ideias e a atuação dos gestores e funcionários?
1	Sim. Refere que o acesso é difícil, mas é necessário, pois a tecnologia qualifica muito os processos e os produtos e estimula a criatividade, pois as criações podem ir além do convencional. Entretanto, pondera que não afeta a criatividade de quem está no setor de produção.
2	Não. Considera que não afeta a criatividade, pois viajam, se informam e juntam material de outras formas.
3	Sim. Explica que conseguem acessar as tecnologias disponíveis, mas vão aos poucos, na medida em que as condições financeiras permitem. A tecnologia impacta a criatividade, pois mais condições de trabalho equivalem a menos pressão e isso permite que todos pensem mais e melhor.
4	Sim. Comenta que acessam as tecnologias, mas ressalta que elas demoram muito tempo para chegar no Brasil e, quando chegam, os investimentos são feitos. Acrescenta que as tecnologias impactam a criatividade, pois ampliam as possibilidades de realização e desenvolvimento de produtos e processos.
5	Sim. Pondera que faltam recursos para acessar a tecnologia, mas reconhece que elas se convertem em estímulo, pois conferem maiores possibilidades e porque demandam mais conhecimento para que sejam utilizadas.
6	Sim. Refere que não têm muito acesso, mas favoreceria a criatividade e a inovação, pois traria mais possibilidades no atendimento das demandas.

7	Não. Explica que as restrições tecnológicas não afetam porque, embora não consigam dominar todas as tecnologias, conseguem buscá-las de outras formas, pois isso essas limitações não impactam as inovações, nem a criatividade.
8	Não. Informa que não há impacto porque acessam essas tecnologias de forma terceirizada. O gestor esclarece que trabalham com produtos exclusivos e não com uma linha de produção, por isso há investimentos que não se justificam e as tecnologias são acessadas de forma terceirizada.
9	Não. Comenta que os equipamentos são desenvolvidos por um dos gestores, o qual detém conhecimento técnico para montar e operar as máquinas necessárias à produção.
10	Sim. Refere que são extremamente dependentes da tecnologia e que os recursos tecnológicos trazem implicações para a criatividade e para a inovação, pois qualificam a produção.
11	Sim. Pondera que o acesso às tecnologias é dificultado pela escassez de recursos financeiros e afirma que a tecnologia auxilia um pensar mais criativo e permite mais inovações, pois amplia as possibilidades de trabalho.
12	Sim. O gestor pondera que o acesso torna-se difícil porque não há recursos para investir, sendo necessário valer-se de empresas terceirizadas, em alguns momentos. Reconhece que as tecnologias impulsionam a criatividade e permitem inovações, pois dão mais amplitude à criação. Acrescente que outra grande dificuldade é a resistência dos colaboradores às novas tecnologias.
13	Sim. Explica que o alto custo da tecnologia é um entrave ao acesso às mesmas e refere que elas têm um forte impacto na organização, pois permitem a realização do trabalho com mais qualidade, mais possibilidades e mais economia de tempo e de mão-de-obra.
14	Sim. De acordo com o gestor, há uma grande dificuldade financeira no acesso às tecnologias, acrescentando que elas impactam a criatividade por conferirem mais alternativas, por facilitarem o trabalho.
15	Sim. As dificuldades de acesso se devem à falta de recursos e isso influencia de alguma forma a inovação e a criatividade, pois as empresas que possuem mais tecnologia produzem de forma diferenciada, têm mais competitividade e são mais inovadoras. Refere que ser inovador é uma questão de sobrevivência e as tecnologias são a grande ferramenta.
16	Não. Explica que a dificuldade é a resistência dos colaboradores à utilização das tecnologias, mas o acesso é possível.
17	Sim. As tecnologias nem sempre são acessíveis, pois são muito caras, e isso impacta a criatividade, porque a criação e a inovação se beneficiariam de equipamentos de ponta. Os colaboradores são todos técnicos, possuem bastante conhecimento, mas esse acesso qualificaria os processos e, também, o produto que a empresa desenvolve.
18	Não. Conseguem acessar as tecnologias e consideram que as máquinas auxiliam o desenvolvimento dos produtos, pois conferem mais possibilidades de desenho, de corte diferenciadas, permitindo uma linha de produção mais ágil e inovadora.
19	Sim. As restrições tecnológicas impactam toda a empresa, pois o mercado exige que o produto seja o melhor e os equipamentos que contam com as novas tecnologias proporcionam essa qualificação. Ser criativo contando com equipamentos dessa natureza é mais fácil.
20	Sim. Para o gestor, sem dúvidas, a grande dificuldade são os recursos financeiros para acessar as tecnologias, e isso tem uma implicação acentuada na criatividade e na inovação, pois proporcionariam alternativas diferenciadas e mais possibilidades no desenvolvimento de produtos, além de otimizar o tempo de produção. Acrescenta que isso colabora para que o produto tenha um diferencial de mercado, tornando-se competitivo, inclusive no mercado internacional.
21	Sim. Explica que, embora consigam ter acesso a tecnologias, os custos atrapalham maiores investimentos nesse sentido, os quais teriam, certamente, um impacto importante na criatividade de todos, pois trariam mais qualificação para os processos e para os produtos que são desenvolvidos.
22	Sim. Há dificuldades para acessar essas tecnologias de ponta, porque são muito caras. Refere que já conseguiu adquirir máquinas e equipamentos novos e que eles auxiliam muito o trabalho,
23	Não. O gestor explica que não sente necessidade de acesso a tecnologias mais elaboradas e que isso não traz implicações para a criatividade dos colaboradores, tão

	pouco para a inovação, pois são uma empresa pequena e, embora tenham planos de crescimento, conseguem dar conta da demanda.
24	Sim. Informa que a maior dificuldade é a financeira, pois tudo envolve muito investimento e no momento não tem como dispor de recursos para investir. Salieta que quanto mais tecnologias estiverem à disposição, mais qualificado será o seu produto e mais inovações poderia desenvolver.
25	Sim. Comenta que o que impede o acesso aos recursos tecnológicos que qualificariam o produto é a falta de recursos. Destaca que o momento não é propício a este tipo de investimento, pois há uma grande incerteza quanto ao futuro do mercado.

Quadro 19 – Acesso a novos equipamentos e instrumentos segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Técnico: Categoria - Acesso a novos equipamentos e instrumentos
	Questões - Em geral, a empresa dispõe de instrumentos e equipamentos novos? Eles podem ser utilizados por todos os funcionários ou são restritos a determinado setor/grupo? Se são restritos, por que?
1	Sim. O gestor enfatiza a aquisição de uma máquina que agilizou o processo de produção e aumentou a capacidade produtiva, aumentando a qualidade do produto. Informa que há restrições, pois algumas máquinas demandam conhecimento específico.
2	Sim. Comenta que os equipamentos são atuais e o acesso é restrito, conforme a capacitação.
3	Sim. Informa que a maior parte do trabalho é manual, mas que dispõem de um laboratório com equipamentos novos, no qual são realizados testes para apurar a qualidade do produto. Restrição conforme setor e capacitação.
4	Sim. Refere que a máquina mais antiga tem 5 anos e que a maioria dos colaboradores conhece todos as etapas do processo produtivo.
5	Sim. Comenta que os equipamentos são, no geral, novos, mas destaca que a prioridade é o investimento na melhoria do ambiente de trabalho, segurança e bem-estar dos funcionários.
6	Sim. Informa que os equipamentos são atualizados e que os funcionários conhecem todos os processos.
7	Sim. Refere que investe em equipamentos e que possui equipamentos novos. Menciona que há setores e que os colaboradores são responsáveis pelo seu setor, mas havendo interesse, são treinados para operar outros equipamentos.
8	Não. Menciona que seus equipamentos não são novos e que quando surge a necessidade de realizar um processo que demande maquinário mais atualizado, ele é feito mediante terceirização. O gestor explica que seus produtos são exclusivos e que não trabalha com linha de produção em massa, por isso não investe em equipamentos que não seriam utilizados diariamente.
9	Não. As máquinas são desenvolvidas e montada por um dos gestores, o qual utiliza peças antigas.
10	Sim. O gestor refere que seus equipamentos são novos e que são operados conforme capacitação, mas havendo interesse, é oportunizado que o colaborador aprenda como manusear.
11	Sim. Comenta que recentemente conseguiram adquirir máquinas novas, as quais facilitaram e qualificaram os processos e os produtos.
12	Sim. Afirma que possui equipamentos novos e que são operados de acordo com o treinamento. Acrescenta que havendo interesse dos colaboradores, eles são treinados e podem ser promovidos de cargo.
13	Sim. O gestor comenta que os equipamentos são novos e que a utilização é restrita. Informa que dão preferência e oportunidades para que seus colaboradores alcancem outros cargos na empresa.
14	Não. A maioria dos equipamentos não são novos e gostariam de poder investir mais nesse sentido, mas as dificuldades financeiras são um entrave. Refere que todos os colaboradores conhecem todos os processos e sabem operar todas as máquinas, pois trabalham na empresa há anos.

15	Sim. Possui equipamentos novos, no geral. Todos os colaboradores são técnicos e conhecem o funcionamento de todos os equipamentos.
16	Sim. Refere que seus equipamentos são novos, mas alguns demandam um conhecimento mais específico. Acrescenta que seus colaboradores são treinados se têm interesse de aprender mais e serem promovidos na empresa, pois dão preferência para aqueles que já trabalham na organização.
17	Não. Comenta que a maioria dos seus equipamentos são antigos e que a falta de recursos financeiros para aquisição de maquinário com mais tecnologia. O uso é restrito à capacitação.
18	Sim. Menciona que seus equipamentos são novos e que, por ser uma equipe pequena, não há restrições à operação dos mesmos.
19	Não. Considera que suas máquinas não são novas e que é preciso investir, mas o momento não é o mais propício para esse tipo de investimento, ante a falta de recursos e a crise econômica. Refere que todos conhecem os processos produtivos, mas há alguns equipamentos de uso restrito à capacitação.
20	Sim. Pondera que seus equipamentos são novos e que há alguns de uso restrito ao treinamento.
21	Sim. Avalia que possui equipamentos novos, muitos dos quais demanda conhecimento específico, por isso são de uso restrito.
22	Sim. No geral seus equipamentos são novos, com destaque para uma máquina recentemente adquirida. Refere que como todos trabalham no mesmo espaço, os colaboradores conhecem praticamente todo o processo produtivo e que apenas algumas máquinas são de uso restrito, mas os treinamentos são constantes, de modo que na falta de um colaborador o equipamento não fique inoperante.
23	Sim. Refere que seus equipamentos são novos, até porque a empresa é nova, também. Todos os colaboradores sabem operar os equipamentos e não há restrições.
24	Sim. Por enquanto, segundo o gestor, há apenas uma máquina na empresa, a qual é operada em conjunto pelos colaboradores, de modo que não há restrição.
25	Sim. Considera que a maioria de seus equipamentos são novos, mas reconhece que gostaria de investir mais, mas não tem recursos no momento. Acrescenta que há instrumentos de uso restrito, pois necessitam conhecimento específico.

Quadro 20 - Apoio organizacional à busca de informações segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Técnico: Categoria - Apoio organizacional à busca de informações
	Questões - Como a empresa percebe a busca por informações? Como busca informações?
1	É percebida como relevante e se dá mediante viagens e por pesquisas na internet.
2	Segundo o gestor, a pesquisa é fundamental para que a empresa cresça e se desenvolva, sendo realizada através de viagens internacionais, participação em feiras, internet e revistas.
3	Comenta que é algo fundamental, considerando o ramo de atividade e a necessidade constante de fazer análises do material. Valem-se de testes internos, centros tecnológicos e buscam informações junto ao cliente.
4	Refere que as pesquisas realizadas são apenas de mercado, não se tratando de nada científico, tecnológico ou acadêmico. Buscam, tão somente, conhecer as tendências. Essa postura é adotada em virtude da falta de recursos e pelo tamanho da empresa, considerada pequena. As pesquisas são feitas através de visitas a lojistas e feiras do setor.
5	Informa que a busca por informação é pouco praticado e pouco investida, mas está no foco de atenção. As pesquisas se dão mediante a participação em feiras, acompanhamento de mercado e contratação de <i>experts</i> . Às vezes, sente falta de alguém que trabalhe com pesquisa e desenvolvimento. Acrescenta que deveria investir mais no desenvolvimento da criatividade dentro da organização.
6	Comenta que é importante, mas não fazem, pois ficam na dúvida sobre como fazer. Acrescenta que as criações se dão conforme o pedido dos clientes.

7	O gestor explica que a pesquisa e a busca por informações são fundamentais e se convertem num diferencial, pois conferem mais qualificação e competitividade. Refere que isso está na cultura da empresa, presente em todos os setores. A empresa é associada de entidades de pesquisa, estabelece parceria com universidades e participa de feiras e demais eventos do setor.
8	Sim. O gestor informa que considera fundamental, sendo feita através de revistas, internet e conversas profissionais da área.
9	Sim. De acordo com o gestor, a busca de informação acontece, mas apenas a partir da provocação do cliente, quando este procura a organização e apresenta alguma necessidade.
10	Sim. Refere é fundamental e que o primeiro passo é a pesquisa de mercado para saber “o que”, “quando” e “como” fazer, sendo esta atividade cotidiana. A busca de outras informações ocorre através de vista técnica ao cliente.
11	Sim. Explica que a busca de informação é importante e que ocorre, principalmente, através do contato com os fornecedores e nas feiras.
12	Sim. O gestor comenta que a busca por informações é fundamental, pois é um diferencial; acrescenta que os estilistas viajam e que realizam pesquisas em sites e revistas. Além disso, conversar com seus clientes sobre as necessidades.
13	Sim. Informa que isso é essencial e que buscam informações através de viagens internacionais e consulta a vários sites. Considera que é fundamental acompanhar as tendências, e não é a mesma coisa ver pela internet. Quem vai criar precisa se atualizar, não tem como trabalhar sem informação.
14	Sim. Comenta que seu produto “não inova, o que tá feito, tá feito”. As pesquisas que realiza é feita com seus fornecedores e em feiras. Refere que o máximo de inovação que pode promover é a alteração do design e do formato.
15	Sim. Considera que informação é necessária à empresa, especialmente a respeito das máquinas e sobre a qualidade dos produtos, tendo como fonte principal o cliente.
16	Sim. Explica que essa é uma prática fundamental e que fazem visitas técnicas, trocam de informação e firmam parcerias com outras empresas, apesar da concorrência.
17	Sim. Informa que buscar informação é necessário e que os clientes são a fonte mais importante.
18	Sim. Menciona que essa é uma preocupação constante, para que a qualidade e a competitividade sejam mantidas. Para tanto, conversa com clientes, fornecedores, faz pesquisas de mercado e utiliza a internet.
19	Sim. Refere que procura estar sempre ciente do que há de novo em seu ramo e busca informações em feiras, com seus fornecedores, clientes e via internet.
20	Sim. O gestor comenta que a busca de informação é condição de sobrevivência e de evolução, pois é fundamental conhecer o mercado, as tecnologias que estão disponíveis e o que o consumidor procura. Utiliza como base pesquisas elaboradas e aplicadas pela própria empresa, bem como viagens, tendências internacionais, diálogo com lojistas e a internet.
21	Sim. A busca por informação é um compromisso da empresa, sendo percebida como fundamental para a sobrevivência no mercado. Informa que utiliza viagens, pesquisas de mercado e diálogo com os clientes.
22	Sim. Reconhece a importância da busca de informações e afirma que, apesar de ser uma empresa terceirizada, procura estar cientes das tendências e das novidades. Utiliza muito a internet e o diálogo com os clientes como fontes de pesquisa.
23	Sim. Afirma que estar informado é fundamental e que busca informações via internet e com seus clientes e fornecedores.
24	Sim. Considera que estar informado é um dever e um compromisso de qualquer organização e sua principal fonte de pesquisa é o cliente.
25	Sim. Afirma que estar informado sobre o mercado e conhecer suas necessidades é fundamental para que a empresa se mantenha competitiva e atualizada, para tanto realiza pesquisas junto aos clientes e via internet.

Quadro 21 - Recursos financeiros para atualização segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Técnico: Categoria - Recursos financeiros para atualização
	Questões - Os salários recebidos permitem que o funcionário realize cursos, participe de congressos e adquira material para investir em sua própria atualização? A empresa auxilia de alguma forma?
1	Sim. O salário permitiria, mesmo assim a empresa auxilia pagando a metade dos cursos. Acrescenta que são realizados treinamentos internos, sem qualquer custo para os colaboradores.
2	Em parte, nem todos os funcionários possuem condições financeiras para tanto, a empresa ajuda pagando metade
3	Sim, há cursos internos, com profissionais de fora, até sobre Segurança no Trabalho. Os colaboradores costumam fazer cursos fora quando são solicitados a participar, dificilmente têm iniciativa. Empresa paga metade.
4	Sim, a organização oferece cursos internos e auxilia o pagamento de cursos externos.
5	Nem todos teriam condições. Refere que ofertam cursos tanto externos quanto internos e que a empresa financia parcialmente; acrescenta que firmou convênio com a FACCAT.
6	Acredita que teriam condições, mas não todos os colaboradores. O gestor informa que oferecem cursos, disponibilizam professores, mas é de difícil realização pela limitação dos funcionários, no sentido de instrução e interesse.
7	Permite. Comenta que estimula e facilita a realização de cursos, mas não financia, entretanto, cedo o tempo, sem descontos salariais.
8	Refere que os salários permitem, mas que a empresa ajuda, até com 100% do valor, entretanto, não há procura, interesse; avisos são colocados no mural, os colaboradores são informados, mas não há procura.
9	Informa que os salários não permitiriam e que não são disponibilizados cursos para os funcionários, muitas vezes, por desinteresse destes, apenas para os sócios da empresa, sendo que o efetivo interesse de participação é do gestor entrevistado. Auxiliaria nos custos.
10	Refere que os salários permitiriam que alguns fizessem curso, mas nem todos. Entretanto, disponibilizam o treinamento na própria organização e realizam cursos externos, com menos frequência. Tudo por conta da empresa.
11	Acredita que o salário permite, mas não tem procura e a empresa não oferece. Acrescenta que auxiliariam nas despesas e que alguns colaboradores já foram a feiras com tudo pago pela organização.
12	O gestor informa que quase todos os salários permitem, com exceção de alguns casos do setor de produção; financia uma parte, alguns são feitos na própria empresa, sem custos.
13	Os salários permitem; refere que pagam acima da média; o financiamento precisa ser conversado, mas já aconteceu.
14	O gestor informa que acredita que sim e refere que financia uma parte.
15	Afirma que os salários permitem e diz que financiam integralmente.
16	Menciona que os salários permitem, mas a empresa financia uma parte e alguns são feitos na própria organização, sem custos.
17	Refere que nem todos os salários permitem, por causa do próprio custo de vida, acrescenta que a empresa auxilia cedendo o tempo necessário, sem descontos salariais.
18	Sim. Os salários permitem e a empresa auxilia quando o conhecimento converte para a empresa.
19	Refere que alguns salários não permitem, mas que a empresa auxiliaria.
20	Salário permite, dependendo do setor, mas a organização auxilia.
21	Refere que os salários permitiriam e que a empresa sempre auxilia os seus colaboradores a realizarem cursos, acrescenta que são estimulados a isso.
22	Refere que os salários não permitem, mas que oportuniza que os colaboradores recebam treinamentos e cursos dentro da organização, sem custos.
23	Informa que os salários permitiriam, mas que não é comum a realização de cursos, embora considere que isso seja uma prática importante. Estudaria a viabilidade de auxílio.
24	Menciona que ainda não realizaram cursos e que nem todos os salários permitem.

	Acrescenta que, sendo necessário à empresa, os colaboradores receberão auxílio.
25	Acredita que seja possível os colaboradores arcarem com esses custos, mas a empresa auxilia sempre, seja com a alimentação, transporte ou de alguma outra forma.

Quadro 22 - Estado de Conservação da Infraestrutura e Manutenção da Estrutura segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Técnico: Categoria - Estado de Conservação da Infraestrutura e Manutenção da Estrutura
	Questões – Como vocês percebe a estrutura e a infraestrutura da empresa? É nova, conservada, necessita de reparos e investimentos? O que os investimentos mais priorizam, infraestrutura material ou recursos humanos? Que tipo de investimento são feitos nesse sentido?
1	Segundo o gestor, a maioria dos equipamentos é nova e a estrutura está bem conservada.
2	Considera que os equipamentos são novos e a estrutura conservada, com uma boa sede.
3	Informa que os equipamentos são novos e que a estrutura é recente, portanto, bem conservada. Acrescenta que ainda farão melhorias.
4	Menciona que a infraestrutura está em boas condições, com equipamentos novos e que a sede precisa de ajustes, mas está conservada.
5	Refere que a infraestrutura conta com equipamentos e materiais novos e que a estrutura é nova, igualmente.
6	Comenta que, no geral, a infraestrutura é nova e que estão mudando para uma sede nova, maior e melhor estruturada.
7	Refere que tanto a infraestrutura quanto a estrutura são novas e adequadas.
8	Informa que parte da infraestrutura, principalmente o maquinário, é antiga, mas é conservada.
9	Comenta que a infraestrutura de maquinário não é nova, sendo desenvolvida por um dos gestores e está conservada; quanto à estrutura, informa que estão construindo uma nova sede.
10	A organização possui uma infraestrutura nova, com equipamentos atualizados e sua estrutura é recente. Sempre há o que se melhorar, mas afirma-se satisfeito.
11	A respeito da infraestrutura, explica que seus equipamentos são novos, que adquiriu duas novas máquinas, recentemente. Acrescenta que a estrutura é nova e bem conservada.
12	O gestor informa que tanto a estrutura quanto a infraestrutura são novas e estão bem conservadas.
13	Refere que a infraestrutura está em boas condições, com equipamentos novos e outros bem conservados e em perfeito funcionamento. Quanto à estrutura da organização, a mesma é considerada em boas condições, pois embora já não seja uma sede nova, é bem conservada.
14	Menciona que a infraestrutura não é nova, mas atende as necessidades da organização. Sobre a estrutura, considera a mesma bem conservada.
15	Informa que, no geral, sua infraestrutura é nova, com equipamentos atualizados. E que a estrutura é nova, ampla e que a considera bastante adequada à natureza do trabalho.
16	Refere que a organização dispõe de uma infraestrutura nova, satisfatória e que sua estrutura é bem conservada, havendo planos de algumas melhorias estruturais.
17	Menciona que sua infraestrutura é bem conservada, mas que seus equipamentos não são novos. A estrutura está ficando pequena, mas está conservada.
18	O gestor explica que tanto a infraestrutura quanto a estrutura são adequadas às necessidades e bem conservadas, saliente que os equipamentos, no geral, são novos.
19	Refere que sua infraestrutura está conservadas, mas não é nova e que a estrutura é ampla, bem conservada e está adequada ao trabalho, mas o escritório ainda precisa ser concluído. Acrescenta que o escritório foi construído recentemente e a pedido de um colaborador.
20	Considera que a organização conta com uma infraestrutura nova, adequada e que atende às necessidades, mas admite que sempre há o que melhorar. Sobre a estrutura, a mesma é nova, bem conservada.
21	Refere que a organização possui instalações e equipamentos novos, com uma sede ampla, bem distribuída e que atende perfeitamente as necessidades de todos, inclusive

	dos clientes.
22	No geral a infraestrutura é nova e conservada, assim como a sede.
23	Os equipamentos são, segundo o gestor, novos, na maioria. A sede é bem conservada, mas ainda não é a ideal.
24	O gestor comenta que há um único equipamento e que tanto a estrutura quanto a infraestrutura ainda não são as adequadas.
25	Considera que a organização está bem conservada, com equipamentos novos e boa estrutura.

Quadro 23 - Conhecimento da infraestrutura existente segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Técnico: Categoria - Conhecimento da infraestrutura existente
	Questão - Os funcionários conhecem todos os espaços e infraestrutura da empresa?
1	Refere que todos os colaboradores conhecem todos os espaços e toda a infraestrutura da organização.
2	Informa que as dependências da organização e tudo o que há nela são de conhecimento de todos os colaboradores.
3	Afirma que tudo é do conhecimento dos colaboradores, todos os espaços e toda a infraestrutura e são bem-vindos em todos eles.
4	Menciona que todos os colaboradores conhecem todos os espaços e toda a infraestrutura da organização.
5	Refere que todos os colaboradores conhecem os espaços e a infraestrutura da empresa.
6	Afirma que a estrutura e a infraestrutura são do conhecimento de todos os colaboradores.
7	Todos os colaboradores são conhecedores dos espaços e da infraestrutura da empresa.
8	Refere que todos conhecem a empresa, suas dependência e infraestrutura.
9	Afirma que a organização e sua infraestrutura são do conhecimento de todos, até porque a empresa é pequena e são poucos funcionários.
10	A empresa é conhecida por todos os funcionários, integralmente.
11	Todos conhecem a estrutura e a infraestrutura da empresa.
12	Refere que todos conhecem todos os espaços e toda a infraestrutura.
13	Menciona que tudo é do conhecimento de todos os colaboradores.
14	Todos conhecem os espaços e a infraestrutura.
15	O gestor informa que os colaboradores conhecem tudo.
16	Todos os espaços da organização são de conhecimento dos colaboradores, assim como toda a infraestrutura.
17	A sede é pequena e os colaboradores conhecem tudo.
18	Refere que são uma equipe pequena e que todos conhecem tudo e tem acesso à toda a infraestrutura e a todos os espaços.
19	Todos conhecem todos os espaços da organização e a infraestrutura.
20	A organização, suas dependências e infraestrutura são do conhecimento de todos.
21	Refere que os colaboradores conhecem a estrutura e a infraestrutura da empresa.
22	O gestor informa que todos trabalham no mesmo espaço e que tudo é de conhecimento de todos os colaboradores.
23	Refere que a empresa é pequena e que todos os poucos colaboradores conhecem todos os espaços.
24	Refere que ainda estão em fase de organização da estrutura, mas todos conhecem tudo.
25	Afirma que todos os espaços e toda a infraestrutura são de conhecimento de todos os colaboradores.

Quadro 24 - Utilização da estrutura existente segundo os gestores

Quadro Síntese	
Gestores	Subsistema Técnico: Categoria - Utilização da estrutura existente
	Questão - De que forma os funcionários podem utilizar a infraestrutura da empresa?
1	A estrutura pode ser utilizada por todos, mas de forma a não atrapalhar o trabalho.
2	Os colaboradores podem utilizar a estrutura e a infraestrutura da organização, mas conforme as regras internas, sem que haja implicações negativas na execução dos trabalhos.
3	Refere que todos conhecem e podem dispor da organização, mas de forma adequada, conforme as regras e as combinações estabelecidas.
4	Os colaboradores podem dispor da organização, eles conhecem bem o espaço, mas de forma organizada e que não traga prejuízo ao trabalho e ao convívio.
5	Podem dispor, inclusive, é comum uma partida de futebol ao final do expediente às sextas e nos finais de semana.
6	A sede e a equipe são pequenas, mas todos podem dispor, de forma organizada.
7	Os colaboradores transitam por todos os espaços, mas costumam se fixar no setor em que trabalham.
8	Os colaboradores utilizam os espaços conforme o contratado, mas conhecem tudo e andam por tudo.
9	O gestor informa que a sede atual é bem pequena e que os colaboradores podem dispor de toda a estrutura, há bastante liberdade, mas o trabalho não pode ser prejudicado.
10	Os colaboradores são conhecedores de todos os espaços e têm liberdade para transitar pelos mesmos, mas há regras estabelecidas e os trabalhos não podem ser prejudicados.
11	A sede é pequena e todos transitam por todos os espaços, a restrição é quanto ao uso de algum equipamento que exija conhecimento específico.
12	A empresa está aberta aos seus colaboradores e a gestão quer que todos sintam-se à vontade, por isso, todos conhecem e transitam por todos os espaços, mas há regras, horários e a produção não pode parar.
13	Os colaboradores têm total liberdade para transitar, mas desde que não atrapalhe a execução do trabalho e respeitando as mínimas regras de convívio.
14	Todos conhecem as dependências da empresa e podem dispor da estrutura, mas com as reservas normais, para não prejudicar o trabalho e para que seja mantido um bom clima de trabalho.
15	Há uma setorização que precisa ser respeitada para que o trabalho transcorra bem, mas todos os colaboradores têm acesso livre dentro da organização.
16	As portas da gerência estão sempre abertas a todos os colaboradores e todos podem utilizar a estrutura da empresa, sempre com o resguardo óbvio das regras estabelecidas.
17	A organização é pequena, todos conhecem os espaços e podem utilizá-los, mas com respeito às regras da empresa, para que o trabalho se mantenha e para que haja um bom clima de convivência.
18	Todos podem dispor da estrutura, pois a equipe é pequena e é formada, praticamente, de amigos.
19	Todos os colaboradores podem dispor da infraestrutura, ressalvadas as regras estabelecidas, para que o trabalho seja garantido.
20	Com exceção das restrições à operação de equipamentos específico, ao prejuízo das funções e às regras estabelecidas, os colaboradores têm acesso e trânsito em todos os espaços da organização.
21	Os colaboradores podem utilizar e transitar pela estrutura organizacional, mas respeitando as regras firmadas.
22	Refere que os colaboradores trabalham todos num mesmo espaço, mas todos tem acesso ao escritório da gerência.
23	Comenta que a equipe é pequena e que a sede também, por isso todos dispõem da estrutura da mesma forma.
24	Os poucos colaboradores podem utilizar todos os espaços da organização.
25	Há regras de convivência para que o ambiente seja agradável e o trabalho bem executado, mas todos podem transitar pela estrutura.

Quadro 25 – Quadro Síntese Geral Estudo Dois

Quadro Síntese Geral	
a. Subsistema Social: Categoria - Comunicação Interpessoal	Todos os gestores afirmaram que as diferenças hierárquicas não obstam o diálogo e a troca de informações, tendo os funcionários total liberdade para conversar com colegas e superiores, fato apontado como um grande estímulo à criatividade e à inovação, pois está associado à liberdade de pensar e expressar-se.
b. Subsistema Social: Categoria - Ideias Pré- concebidas/ Preconceito	A minoria dos gestores, 12%, reconhecem situações de preconceito se fazem presentes no ambiente organizacional, mas de forma pontual.
c. Subsistema Organizacional: Categoria - Carga horária para pensar em inovações	Todos os gestores foram unânimes quanto à inexistência de carga horária específica para pensar sobre inovação. Segundo eles, essa prática se dá naturalmente e está inserida na rotina da organização, sem hora marcada, sendo o tema tratado nas reuniões de trabalho.
d. Subsistema Organizacional : Categoria - Acesso à informação na organização	Dos gestores entrevistados, 96% afirmam que os colaboradores são estimulados a buscar informação e conhecimento, de modo que a infraestrutura da organização está disponível para tanto, contudo, ressaltam que não há muito interesse. Porém, 4% admitem que a busca de informações é restrita aos setores de chefia, sem que seja disponível aos demais colaboradores.
e. Subsistema Organizacional: Categoria - Estímulo à inovação e ao empreendedorismo	Considerado por 100% dos gestores como presente desde o primeiro contato com o funcionário, sendo enfatizado nas reuniões, mediante a oferta de cursos e treinamentos, possibilidade de realizar pesquisas, oferta de premiação aos criadores de inovação, diálogo e participação nas decisões.
f. Subsistema Organizacional: Categoria - Condições de deslocamento	Percebido por 100% dos gestores como um fator sem quaisquer implicações na criatividade e na inovação, pois a quase totalidade dos colaboradores reside próximo às empresas
g. Subsistema Organizacional: Categoria - Perfil proativo, criativo e inovador	De acordo com 84% dos entrevistados, funcionários com um perfil proativo, criativo e inovador são uma prioridade no momento da contratação. Contudo, 16% admitem que esse perfil é secundário, considerado um <i>plus</i> , pois o foco são colaboradores com conhecimento técnico e sem muita experiência, para que não apresentem “vícios” na execução dos trabalhos.
h. Subsistema Organizacional: Categoria - Clima organizacional	Para a maioria dos gestores, 84%, o clima organizacional impacta positivamente a criatividade e a inovação, pela abertura ao diálogo, pela comunicação interpessoal e pelo estímulo à inovação. Contudo, para 12% há uma influência negativa, um por se tratar de empresa familiar com muitas divergências entre os membros e outro por considerar a empresa pequena, motivo pelo qual a criatividade não seria tão importante. Para 4%, o clima organizacional não se mantém um impacto positivo constante, havendo variações.
i. Subsistema Ambiente Externo: Categoria - Interação com a natureza	Segundo 32% dos entrevistados, as organizações dispõem de um espaço externo, no qual os funcionários possam realizar intervalos em contato com a natureza. Entretanto, 68% referiram que não possuem um espaço com essas características, mas destes, 13,33% informaram que a construção de uma “área verde” consta do planejamento de 2015. Alguns mencionaram, 16%, que, apesar de não ter área externa que permita interação com a natureza, possuem refeitório com espaço de lazer.
j. Subsistema Ambiente Externo: Categoria – Legislação	Segundo 80% dos entrevistados, este fator impacta negativamente a criatividade e a inovação, por dificultar o acesso a financiamentos, prejudicando a realização de pesquisas de ponta. A burocracia, as leis trabalhistas e tributárias e os impostos foram considerados as maiores dificuldades. Contudo, para 20% esse fator não gera impacto. Evidencia-se que, apenas 4% dos gestores apontam a legislação aplicada à pesquisa como um entrave à criatividade e à inovação, únicos que efetivamente realizam pesquisas e testes de forma rigorosa e controlada.

k. Subsistema Ambiente Externo: Categoria - Restrições econômicas do mercado	As restrições econômicas do mercado foram consideradas influentes para 96% dos gestores, especialmente em virtude da dependência do setor calçadista; da forte concorrência que existe na região, em alguns setores; e, do efeito cascata que se estabelece em razão do próprio mercado.
l. Subsistema Ambiente Externo: Categoria - Contexto produtivo regional	O contexto produtivo regional é um fator que influencia a criatividade e a inovação organizacionais para 80% dos gestores, pois têm sua clientela, também ou principalmente, no Vale do Paranhana.
m. Subsistema Ambiente Externo: Categoria - Cenário econômico mundial	Para 92% dos gestores, o cenário econômico mundial exerce influência, especialmente diante da globalização. As exportações, as taxas de câmbio e a concorrência com os produtos importados, principalmente da China, foram mencionadas como as maiores dificuldades.
n. Subsistema Ambiente Externo: Categoria - Restrições tecnológicas do mercado	Segundo 72% dos gestores, as Restrições tecnológicas do mercado impactam os processos criativos e de inovação e se referem, principalmente, à falta de recursos financeiros para acessar tecnologias de ponta e ao alto custo das mesmas, bem como teriam um efeito positivo na criatividade, potencializando-a.
o. Subsistema Técnico: Categoria - Acesso a novos equipamentos e instrumentos	Segundo 76% dos gestores, há instrumentos e maquinários novos, o que potencializa a criatividade e estimula a inovação, além de melhorar os processos, os produtos e a qualidade de vida no trabalho.
p. Subsistema Técnico: Categoria - Apoio organizacional à busca de informações	Todos os gestores afirmaram que as empresas apoiam a busca por informação e por conhecimento, mediante a realização de cursos dentro e fora da. Sobre auxílio prestado aos funcionários que buscam uma formação continuada, 36% disseram que oferecem cursos na própria organização e que possibilitam a realização de cursos externos, 88% dos gestores financiam esses estudos, integral ou parcialmente. Dois gestores, 8%, afirmam que não custeiam a qualificação e atualização dos funcionários, mas cedem o tempo necessário para tanto, sem abatimentos salariais. Consoante 20% dos gestores referem que, no geral, os colaboradores não manifestam muito interesse.
q. Subsistema Técnico: Categoria - Recursos financeiros para atualização	De acordo com 60% dos gestores, os salários da maioria dos colaboradores permitiriam que frequentassem cursos e treinamentos por conta própria.
r. Subsistema Técnico: Categoria - Estado de Conservação da Infraestrutura e Manutenção da Estrutura	Para 100% dos gestores, as empresas dispõem de uma estrutura conservada.
s. Subsistema Técnico: Categoria - Conhecimento da infraestrutura existente	A totalidade dos gestores afirmou que os funcionários conhecem a estrutura da empresa.
t. Subsistema Técnico: Categoria - Utilização da estrutura existente	Conforme 100% dos gestores, os funcionários podem dispor da organização, mas informaram a necessidade da observação de algumas regras.

A partir da síntese da percepção dos gestores, propõe-se a análise de cada um dos vinte fatores, conforme o sistema do qual fazem parte.

3.1.2.1 Subsistema Social

No subsistema social foram avaliados dois fatores, quais sejam a comunicação interpessoal e as ideias preconcebidas/preconceito. Questionados a respeito do espaço de comunicação existente nas empresas, todos os gestores afirmaram que as diferenças hierárquicas não obstam o diálogo e a troca de informações, tendo os funcionários total liberdade para conversar com colegas e superiores. Esse aspecto é apontado pelos entrevistados como um importante favorecedor dos processos criativos e inovadores, motivo pelo qual é valorizado e estimulado nas organizações pesquisadas.

A compreensão da comunicação interpessoal como algo que colabora com o desenvolvimento da criatividade e, conseqüentemente, da inovação vai ao encontro das conclusões de Zhang, Tsui e Wang (2011), os quais analisaram o perfil da liderança e sua implicação na criatividade e apontaram dois diferentes estilos de liderança, os flexíveis e os autoritários, e buscaram compreender a influência de cada um desses perfis na criatividade dos grupos. Segundo os autores, os resultados indicaram que a flexibilidade e a abertura são percebidas como uma forma de liderança positiva e predispõem o processo criativo e inovador, ao passo que a autoritária foi relacionada negativamente à criatividade do grupo.

A comunicação e o diálogo, tão amplamente referidos pelos gestores, são elementos que, segundo a literatura, propiciam o desenvolvimento da inovação. Para Johannessen e Olsen (2011) é fundamental que os processos de comunicação se transformem em capacidades de comunicação, o que envolve criação de valor e ser orientada para desenvolvimento, transferência, integração e gestão do conhecimento. A cultura de inovação necessita de mecanismos de coordenação e interação que abranjam trocas de informações e conhecimentos, as quais devem contribuir para o desenvolvimento de mais conhecimento, ou seja, é a base para a inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Quanto às ideias preconcebidas/preconceito, apenas 12% reconhecem que esses fatores se fazem presentes no ambiente organizacional, o que poderia ser prejudicial, uma vez que podem ter como conseqüências a insegurança e o receio de interagir e comunicar-se. Contudo, quando confrontados com o dado anterior - comunicação interpessoal, os gestores afirmaram que o preconceito existe de forma pontual e restrita, não comprometendo o diálogo entre os colaboradores, salientando que funcionários com esse perfil têm sido desligados das organizações.

3.1.2.2 *Subsistema Organizacional*

Nesse subsistema foram avaliados os fatores carga horária para pensar em inovações, acesso à infraestrutura da empresa, estímulo à inovação, deslocamento, perfil proativo, criativo e inovador e clima organizacional.

Os entrevistados foram unânimes quanto à inexistência de carga horária específica para pensar sobre inovação. Segundo eles, essa prática se dá naturalmente e está inserida na rotina da organização, sem hora marcada. Um dos gestores mantinha o hábito de pensar sobre inovação diariamente, em horário exclusivo e em equipe, referindo que durante o tempo em que adotou essa prática surgiram os projetos mais inovadores e rentáveis da empresa, os quais a sustentam até a presente data. Questionado sobre o motivo pelo qual aboliu a adoção desse fator, respondeu que não sabia explicar. Jung, Frank e Caten (2010) referiram que ter uma carga horária específica para pensar sobre inovações é, para pesquisadores de um Polo de Inovação Tecnológica da região do Paranhana, o fator que mais impacta a criatividade e a inovação, com uma pontuação de 3,23, numa escala de 5 pontos.

Esse fator se reveste de importância quando, a partir dos resultados, percebe-se uma atuação organizacional preocupada em atender às demandas apresentadas pelos clientes e a resolver os problemas trazidos por estes, ou seja, concentrada em executar o modelo de negócio atual, esquecendo, porém, de que ele é perecível, pois a sobrevivência dos produtos está cada vez mais reduzida. Essa postura acaba por barrar o desenvolvimento de inovações, pois ainda que a satisfação das necessidades mediatas de sua clientela seja fundamental, criar alternativas para demandas ainda não reclamadas confere à organização um significativo diferencial de mercado.

Nesse sentido, conforme Govindarajan e Trimble (2011) e seu conceito das três “caixas”, é preciso ter os olhos no futuro. Os autores explicam que as organizações devem ser gerenciadas considerando três “caixas”, de modo que a primeira representa a administração do presente, a segunda propõe o esquecimento seletivo do passado e a terceira baseia-se na criação do futuro. É da orquestração desses três aspectos que surge um perfil organizacional inovador, adiantado às tendências do mercado, gerador de demandas e não apenas sujeito a elas. Assim, quando a organização dispõe de um tempo específico para pensar em inovações, tem ela mais chances de avaliar o passado, compreender o presente e projetar o futuro, tornando-se mais competitiva.

Sobre o acesso à informação na organização, 96% dos gestores afirmam que os colaboradores são estimulados a buscarem informação e conhecimento, de modo que a infraestrutura da organização está disponível para tanto, contudo, ressaltam que não há muito interesse. Dos gestores entrevistados, 4% admitem que a busca de informações é restrita aos setores de chefia, sem que seja disponível aos demais colaboradores.

A busca por informação é fundamental para as organizações estarem atentas ao mercado e para que possuam condições de desenvolver processos e produtos que lhes garantam lucratividade e competitividade. Nesse sentido, a *expertise* ou conhecimento está dentre as condições necessárias à criatividade dos colaboradores, pois quanto maior o nível de proficiência dos colaboradores, maior o nível de geração de inovações (ÇEKMECELIOGLU; GÜNSEL, 2013).

O estímulo à inovação foi considerado por 100% dos gestores como presente desde o primeiro contato com o funcionário, sendo enfatizado nas reuniões, mediante a oferta de cursos e treinamentos, possibilidade de realizar pesquisas, oferta de premiação aos criadores de inovação, diálogo e participação nas decisões.

Programas de premiação de ideias inovadoras existem em 12% das empresas e uma delas (8%) fez pedido de depósito de patente junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), de inovação proposta por funcionários. Zhou, Hirst, Shipton (2012) analisaram o impacto do reconhecimento no processo criativo em 213 empregados de empresas diversas e concluíram que uma liderança gerencial mais participativa e estimuladora da criatividade tem um forte impacto quando acrescida de uma relação que inclua o reconhecimento e a recompensa do funcionário.

Nesse sentido, Çekmecelioglu e Günsel (2013) referem que muitos estudos foram conduzidos para determinar o que faz a diferença no clima organizacional a ponto de torná-lo favorável à criatividade e à inovação. Os autores mencionam que um desses fatores é o encorajamento, o qual envolve o apoio às novas ideias e um sistema de premiação organizacional que reconheça a criatividade do colaborador.

Para quatro gestores (16%) a criatividade e a inovação fazem parte do “DNA da empresa”, por reconhecerem que seus segmentos dependem de ambos os processos. Um gestor referiu que esse estímulo é feito, mas há limites para inovar, uma vez que a empresa presta serviços de forma terceirizada, o que implica a recepção de um modelo de produto já determinado pelas empresas contratantes. Dessa forma, embora já tenham realizado inovações

nos produtos, as quais foram adotadas e implementadas, a inovação sofre ressalvas e acaba por se restringir ao processo de produção e não ao produto em si.

Outro fator analisado foram as condições de deslocamento ao trabalho, considerado por 100% dos gestores sem quaisquer implicações na criatividade e na inovação, pois a quase totalidade dos colaboradores reside próximo às empresas, não enfrentam congestionamentos e os que residem distante dispõem de meios para que o deslocamento seja realizado de forma a não prejudicar o desempenho funcional. Um dos dados advindos do estudo de Jung, Frank e Caten (2010) revelou que o deslocamento é, para pesquisadores de um Polo de Inovação Tecnológica da região do Paranhana, o fator que menos impacta a criatividade e a inovação, com uma pontuação de 1,54, numa escala de 5 pontos. Pereira e Jung (2014) concluíram que, dentre 28 fatores, esse é o quinto menos influente para alunos de Engenharia de Produção de uma instituição de ensino superior do Vale do Paranhana/RS, com uma pontuação de 2,68, numa escala de 5 pontos.

De acordo com 84% dos entrevistados, funcionários com um perfil proativo, criativo e inovador são uma prioridade no momento da contratação. Contudo, 16% admitem que esse perfil é secundário, considerado um *plus*, pois o foco são colaboradores com conhecimento técnico e sem muita experiência, para que não apresentem “vícios” na execução dos trabalhos. Sabe-se que não basta um ambiente organizacional que estimule e facilite a inovação e a criatividade, é necessário que os funcionários apresentem, igualmente, características pessoais que vão ao encontro desses processos, as quais devem ser conhecidas, potencializadas e exploradas pelos gestores. Além disso, é importante que os gestores saibam identificar e aproveitar as competências de seus colaboradores. Nesse sentido, Chiavenato (2007) propõe a gestão por competência, a qual se refere a um programa sistematizado e desenvolvido a fim de definir perfis profissionais que levem a maior produtividade e sejam mais adequados ao negócio, com a identificação dos pontos de excelência e dos pontos de carreira, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base critérios objetivamente mensuráveis.

Simonton (1998), Von Glinow e Kerr (1985) acreditam que as características de personalidade dos indivíduos são aspectos determinantes para o êxito dos processos criativos e de inovação no âmbito organizacional. Udwardia (1990) sustenta o papel dos líderes e gerentes na administração das características pessoais e das potencialidades dos indivíduos. Propondo um modelo de criatividade individual a partir das perspectivas pro-atividade dos funcionários, troca de informação e segurança psicológica, Gong, Cheung e Huang (2012) afirmaram que funcionários proativos estão mais envolvidos com as trocas de informações e

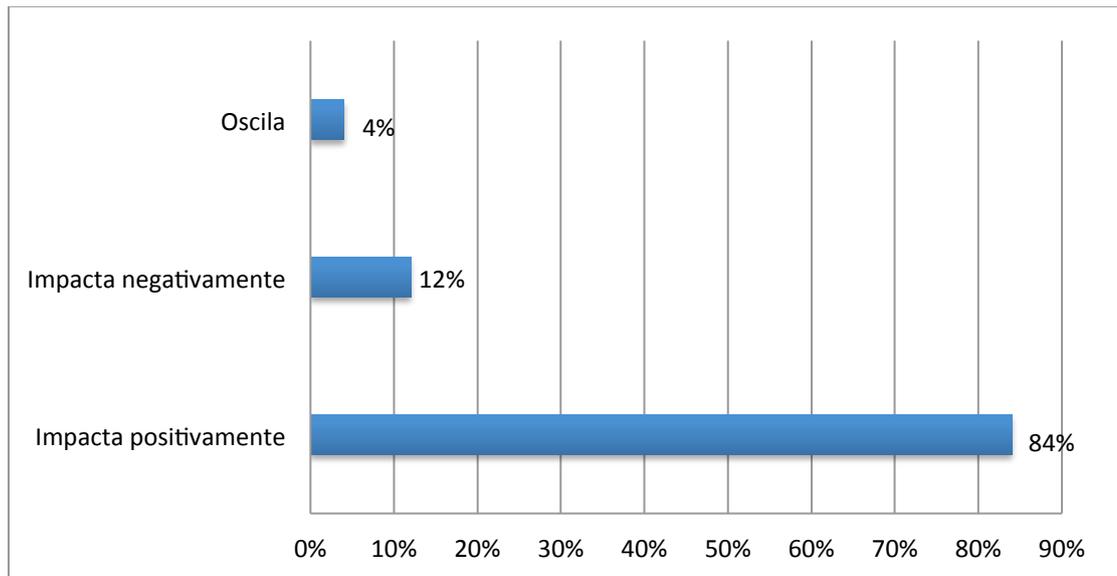
constroem relações de confiança mais robustas, tanto com seus superiores como seus colegas. Para os autores, essa confiança atua como mediadora e é capaz de aumentar a criatividade.

De acordo com Çekmecelioglu e Günsel (2013), cada vez mais os gestores reconhecem que, para se manterem competitivas, as organizações precisam de colaboradores ativamente envolvidos com trabalho e com a geração de novos e apropriados produtos e processos, e isso exige um perfil diferenciado de indivíduos, pois, consoante a literatura, as características pessoais são importantes determinantes para os objetivos de inovação da empresa, assim como clima organizacional (AMABILE et al., 1996; SCOTT; BRUCE, 1994; CUMMINGS; OLDHAM, 1996).

Dessa forma, os estudos sugerem que a criatividade individual forma as bases para a criatividade e para a inovação organizacionais, motivo pelo qual deve integrar um tipo de perfil de colaborador a ser priorizado pelas organizações que visem crescimento, desenvolvimento e lucratividade (AMABILE et al., 1996; SHALLEY; GILSON, 2004).

Outro fator analisado é o clima organizacional (ver Figura 4) que, para a maioria dos gestores (84%) impacta positivamente a criatividade e a inovação, principalmente pela abertura ao diálogo, pela comunicação interpessoal e pelo estímulo à inovação. Contudo, 12% mencionaram que o clima organizacional exerce uma influência negativa, um por se tratar de empresa familiar com muitas divergências entre os membros e outro por considerar a empresa pequena, motivo pelo qual a criatividade não seria tão importante. Para 4%, o clima organizacional não se mantém um impacto positivo constante. Alguns gestores, embora reconheçam que, no geral, o clima estimula a criatividade e a inovação, mencionam que ele poderia ser favorecido se outras condições fossem satisfeitas, tais como um setor de Pesquisa e Desenvolvimento. Para um dos gestores, o fato de a empresa prestar serviços de forma terceirizada, sendo o produto previamente definido, limita o potencial criativo e as possibilidades de inovação.

Figura 4 – Impacto do clima organizacional



A respeito da associação da criatividade ao tamanho da empresa, Gimenez (1993) ressaltou a necessidade do planejamento estratégico e da promoção da criatividade em pequenas empresas, afirmando o quanto o perfil do próprio gestor pode influenciar no comportamento e no êxito organizacionais. Independentemente de se tratar de empresa pequena ou de grande porte, a consideração dos processos criativos e inovadores, bem como dos aspectos intervenientes é fundamental.

Amabile e Grysiewicz (1989) e Alencar (1993, 1996) destacaram o fator ambiental no desenvolvimento da criatividade, apontando aspectos como o clima organizacional, as normas culturais e as oportunidades de expressão das novas ideias. Hughes e Chafin (2003) ponderam que o grande desafio das organizações é a criação de um ambiente facilitador da criatividade, valorizando e aproveitando as habilidades criativas dos indivíduos e tornando-os ainda mais criativos.

Somech e Drach-Zahavy (2013) comentam a respeito da relação entre a criatividade e o clima organizacionais, explicando que ambos devem estar lado a lado para que o processo inovativo seja implementado. Esses autores associam o clima organizacional à existência de objetivos definidos, de orientação e comprometimento com desempenho de excelência, de suporte à inovação, bem como de uma participação segura, de modo que falar abertamente, assumir riscos e participar das decisões sejam ações defendidas e estimuladas pelas organizações, sem que impliquem advertências e punições. Assim, o clima organizacional

atua como um moderador das relações entre a criatividade organizacional e a implementação de inovações.

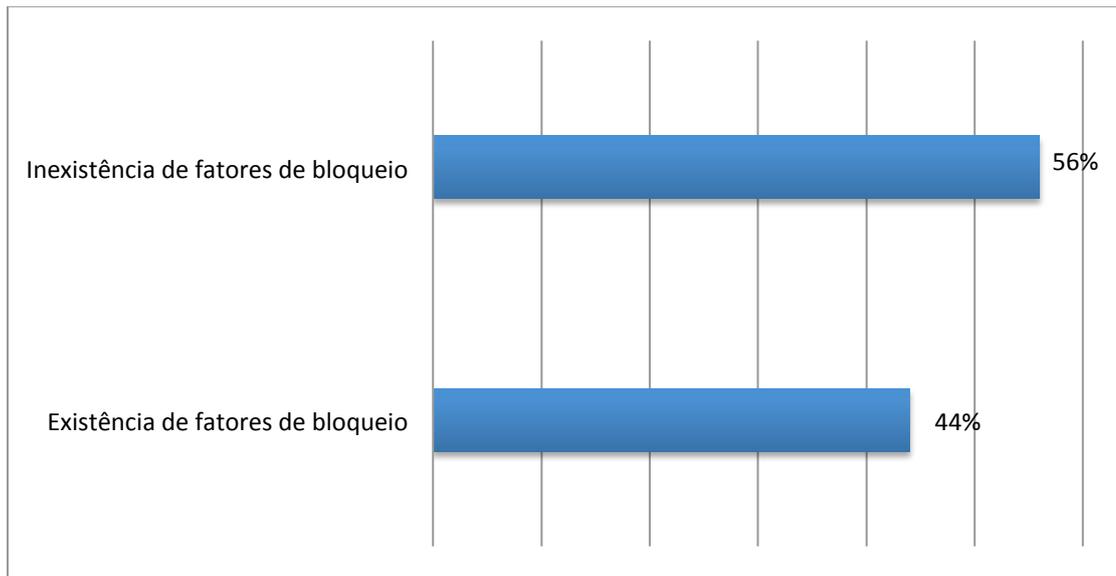
Çekmecelioglu e Günsel (2013), afirmam que a criatividade e a inovação são competências reconhecidamente cruciais para as organizações no século XXI. Os autores pesquisaram a relação entre criatividade, clima organizacional criativo e inovação em 181 empresas, na Turquia. Os resultados mostraram que a criatividade individual e o clima organizacional criativo têm um efeito positivo nas inovações desenvolvidas pelas empresas e, segundo eles, evidenciam a importância do clima organizacional ser um encorajador e um propulsor da criatividade dos colaboradores, com vistas à inovação.

Uma importante característica do clima organizacional que estimula a criatividade é o apoio dos gestores, uma vez que a literatura reconhece o quanto a postura dos líderes influencia o comportamento dos colaboradores. Dessa forma, os gestores que encorajam seus funcionários a assumirem riscos e buscarem novas ideias, bem como oferecem um *feedback* positivo, certa liberdade e autonomia favorecem o desenvolvimento da criatividade e da inovação (OLDHAM; CUMMINGS, 1996; AMABILE, et al., 1996).

Aos gestores foi solicitado que falassem sobre aspectos de estímulo e de bloqueio presentes nas organizações; 100% deles consideram que estimulam a criatividade e a inovação de alguma forma. Aspectos como o próprio clima organizacional, a cultura voltada à inovação, participação nas vendas, cursos de treinamento/atualização, participação nos processos produtivos e decisórios e, especialmente, a comunicação interpessoal foram apontados como os principais estímulos, visão que vai ao encontro dos estudos de Xu e Rickards (2007), para os quais as características ambientais exercem forte influência no desenvolvimento e manifestação da criatividade, que se torna real sob condições favoráveis.

A respeito de fatores de bloqueio da criatividade e da inovação (ver Figura 5), 44% manifestaram-se pela existência e 56% pela ausência. A padronização e a desatualização dos processos produtivos e, principalmente, a falta de recursos financeiros para inovar foram apontados como os óbices mais significativos à criatividade e à inovação. Nesse sentido, a lição de Oliveira (2010) propõe que a cultura presente na organização deve estimular a produção de novas ideias e novas formas de pensar e fazer, afastando os fatores que obstam a criatividade e predispondo o processo estratégico da inovação.

Figura 5 – Existência de fatores de bloqueio



3.1.2.3 Subsistema Ambiente Externo

O Subsistema Ambiente Externo integra os seguintes fatores: interação com a natureza, legislação aplicada à pesquisa, restrições econômicas do mercado; contexto produtivo regional, cenário econômico mundial e restrições tecnológicas.

Sobre a interação com a natureza, 32% dos entrevistados referiram que dispõem de um espaço externo, no qual os funcionários possam realizar intervalos em contato com a natureza. Entretanto, 68% referiram que não possuem um espaço com essas características, mas destes, 13,33% informaram que a construção de uma “área verde” consta do planejamento de 2015, embora um gestor considere que não há justificativa para tal espaço, pois os funcionários não têm intervalos e almoçam em casa. Interessante mencionar que 16% asseveraram que, apesar de não ter área externa que permita interação com a natureza, possuem refeitório com espaço de lazer. Além de serem utilizados durante os intervalos, tanto os espaços externos quanto os refeitórios são aproveitados para encontros de confraternização

Com relação à legislação, 80% dos entrevistados consideram que este fator impacta negativamente a criatividade e a inovação, por dificultar o acesso a financiamentos, prejudicando a realização de pesquisas de ponta. A burocracia, as leis trabalhistas e tributárias e os impostos foram considerados as maiores dificuldades. Contudo, para 20% esse fator não gera impacto. Evidencia-se que, apenas 4% dos gestores apontam a legislação aplicada à pesquisa como um entrave à criatividade e à inovação, únicos que efetivamente realizam

pesquisas e testes de forma rigorosa e controlada, buscando inovar em produtos e processos não apenas em resposta às demandas dos clientes, mas à cultura organizacional.

As restrições econômicas do mercado foram consideradas influentes para 96% dos gestores e o cenário econômico mundial por 92% deles. As maiores implicações referem-se ao preço das produtos e da matéria-prima, às taxas de câmbio, à concorrência externa, principalmente com relação ao produtos vindos da China, e à falta de agilidade governamental diante das crises econômicas. De acordo com um gestor, não há influência desse fator na criatividade e na inovação, porque eventuais crises não interrompem os processos criativos e inovadores, apenas mudam o seu foco. Para alguns gestores as crises econômicas são um estimulante da criatividade, pois apresentam novos desafios à organização, que precisa inovar para se manter no mercado.

Nesse sentido, para Schumpeter (1927), é provável que as crises econômicas sejam parte essencial do capitalismo e não apenas rupturas ocasionais. As organizações que compreendem isso, entendem a inovação como um caminho inevitável e não como uma escolha. De acordo com o autor, os tempos de crise são tempos de inovações, pois é através delas que as organizações dão início a um novo ciclo econômico, a exemplo das superações advindas do pós-guerras e da Grande Depressão, em 1929.

Quanto às exigências do mercado externo, para um gestor, o padrão e o controle de qualidade internacionais são mais rigorosos do que o nacional, de modo que os produtos vendidos no Brasil possuem qualidades inferiores àqueles exportados. Isso pode indicar, por exemplo, certa desconsideração com as exigências dos consumidores locais e, conseqüentemente, denotar esforços e motivação precários em prol da criatividade e da inovação no âmbito da produção nacional.

O contexto produtivo regional é um fator que influencia a criatividade e a inovação organizacionais para 80% do gestores, pois têm sua clientela, também ou principalmente, na região do Paranhana. E 40% das organizações dependem diretamente do setor calçadista, detentor da maior concentração de indústrias na região.

Outro fator analisado são as restrições tecnológicas que, segundo 72% dos gestores, impacta os processos criativos e de inovação e se referem, principalmente, à falta de recursos financeiros para acessar tecnologias de ponta e ao alto custo das mesmas, bem como teriam um efeito positivo na criatividade, potencializando-a. Hossain (2013) ligou inovação e tecnologia e identificou a necessidade de inovação e criatividade no mundo atual. Um dos

gestores que afirmou não sofrer impacto das restrições tecnológicas mencionou que, quando a empresa não consegue acessar as tecnologias necessárias, vale-se da terceirização de determinados serviços. Siegel, Westhead e Wrightsmall (2003) ressaltam a importância do fomento direto de investimentos e isenções fiscais e a promoção de acordos entre governo, universidades e empresas para a geração de inovações tecnológicas. Os recursos tecnológicos e materiais tem o condão de, segundo Bruno-Faria e Alencar (1996), afetar ou inibindo ou estimulando a criatividade, motivo pelo qual esse fator merece atenção.

3.1.2.4 *Subsistema Técnico*

O subsistema técnico inclui os fatores acesso a novos equipamentos e instrumentos, apoio organizacional à busca de informações, recursos para a atualização, conservação da estrutura da empresa, conhecimento da estrutura da empresa e utilização da estrutura da empresa.

Para Udvardia (1990), a perspectiva técnica é a menos frequentemente relacionada à criatividade, pois ou é ignorada ou os pesquisadores não logram êxito em demonstrar suas implicações no processo criativo, contudo, os recursos humanos e materiais mostram-se igualmente relevantes, pois influenciam a criatividade individual e a habilidade inovadora da própria organização. Assim, acredita que o êxito da criatividade, sob as perspectivas individual e técnica, conduzirá a criatividade organizacional em direção à inovação, e um ambiente técnico e organizacional facilitadores podem promover e estimular a capacidade criativa do sujeito, o que justifica o caráter interacional desses aspectos.

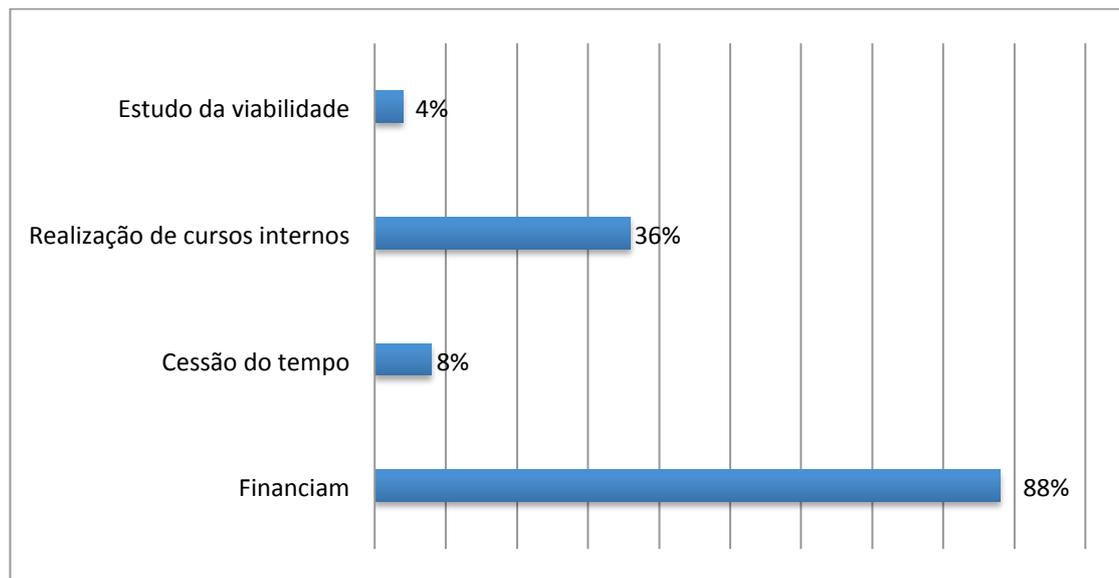
Segundo 76% dos gestores, há instrumentos e maquinários novos, o que potencializa a criatividade e estimula a inovação, além de melhorar os processos, os produtos e a qualidade de vida no trabalho. A título de exemplo, foram mencionadas a instalação de “câmaras” que abafam ruídos e a aquisição de máquina de corte de última geração, fazendo com que os funcionários se sentissem satisfeitos e valorizados.

Dos gestores entrevistados, 8% afirmaram que possuem equipamentos e instrumentos de ponta, dispendo de alta tecnologia. E outros 8% referem que se valem da terceirização de serviços quando os produtos a serem produzidos demandam equipamentos e instrumentos com tecnologia mais avançada. Esses dados demonstram que o acesso aos avanços tecnológicos não se dá de forma geral e isonômica, o que implica, por vezes, ou a impossibilidade de produzir determinado produto ou a terceirização de etapas da cadeia

produtiva, já que apoio e financiamentos governamentais foram considerados de difícil alcance pelas empresas.

Todos os gestores afirmaram que as empresas apoiam a busca por informação e por conhecimento (ver Figura 6), o que se dá mediante a realização de cursos dentro e fora da organização e com treinamentos. Sobre auxílio prestado aos funcionários que buscam uma formação continuada, 36% disseram que oferecem cursos na própria organização e que possibilitam a realização de cursos fora da empresa, 88% dos gestores financiam esses estudos, integral ou parcialmente. Dois gestores, 8%, afirmam que não custeiam a qualificação e atualização dos funcionários, mas cedem o tempo necessário para tanto, sem abatimentos salariais. De acordo com 20% do gestores, apesar da possibilidade de terem a busca por conhecimento e informação viabilizada pela organização, os funcionários não manifestam interesse em buscar qualificação profissional.

Figura 6 - Financiamento da formação dos colaboradores



A afirmativa de que os funcionários, em sua maioria, não têm interesse em aprender e em desenvolver suas potencialidades e habilidades pode sugerir ou que o perfil contratado não é, efetivamente, proativo, criativo e inovador, ou que a organização não estimula seus funcionários a serem inovadores e empreendedores. Pode ser que existam fatores de bloqueio se sobrepondo aos fatores de estímulo, reprimindo as potencialidades e habilidades criativas e também, que, embora todos os gestores ratifiquem o apoio organizacional à busca de

informações, nem todos proporcionam meios para tanto, os demais apoiam de forma mais tácita do que expressa.

Nesse sentido, é preciso que os gestores atuem como líderes, ou seja, que engajem e guiem as equipes, estabelecendo uma relação de superação, de confiança, de inspiração e de diálogo, sendo capazes de influenciar e auxiliar seus colaboradores a alcançar os objetivos necessários ao êxito da organização, extraindo o melhor de cada um (ROBBINS et al., 2010; KETS DE VRIES, 1996). Corroborando, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) afirmam que os líderes são capazes de mudar o *status quo*, pois assumem riscos, encorajam a colaboração e fortalecem os demais, bem como reconhecem as contribuições individuais, por mínimas que sejam.

Para Pereira e Jung (2014), acadêmicos de Engenharia de Produção de uma instituição de ensino superior do Vale do Paranhana consideram que o apoio organizacional à busca de informações é o fator que mais impacta a criatividade e a inovação nas organizações, com uma pontuação de 4,1 numa escala de 5 pontos. E para pesquisadores de um Polo de Inovação Tecnológica da região do Paranhana, é o segundo fator mais impactante, com 3,08 pontos, numa escala de 5 pontos. (JUNG; FRANK; CATEN, 2010).

Sobre os funcionários arcarem com sua qualificação, 60% dos gestores acreditam que os salários da maioria dos colaboradores permitiriam que frequentassem cursos e treinamentos por conta própria. Alguns gestores admitiram que funcionários “da produção” não teriam condições de suportar os custos com atualização e aperfeiçoamento. No entanto, conforme os próprios gestores, ideias criativas e inovadoras surgem, igualmente, no “chão de fábrica”, cujo processo lhes confere condições de identificar falhas e propor formas de qualificar os produtos e os próprios processos produtivos.

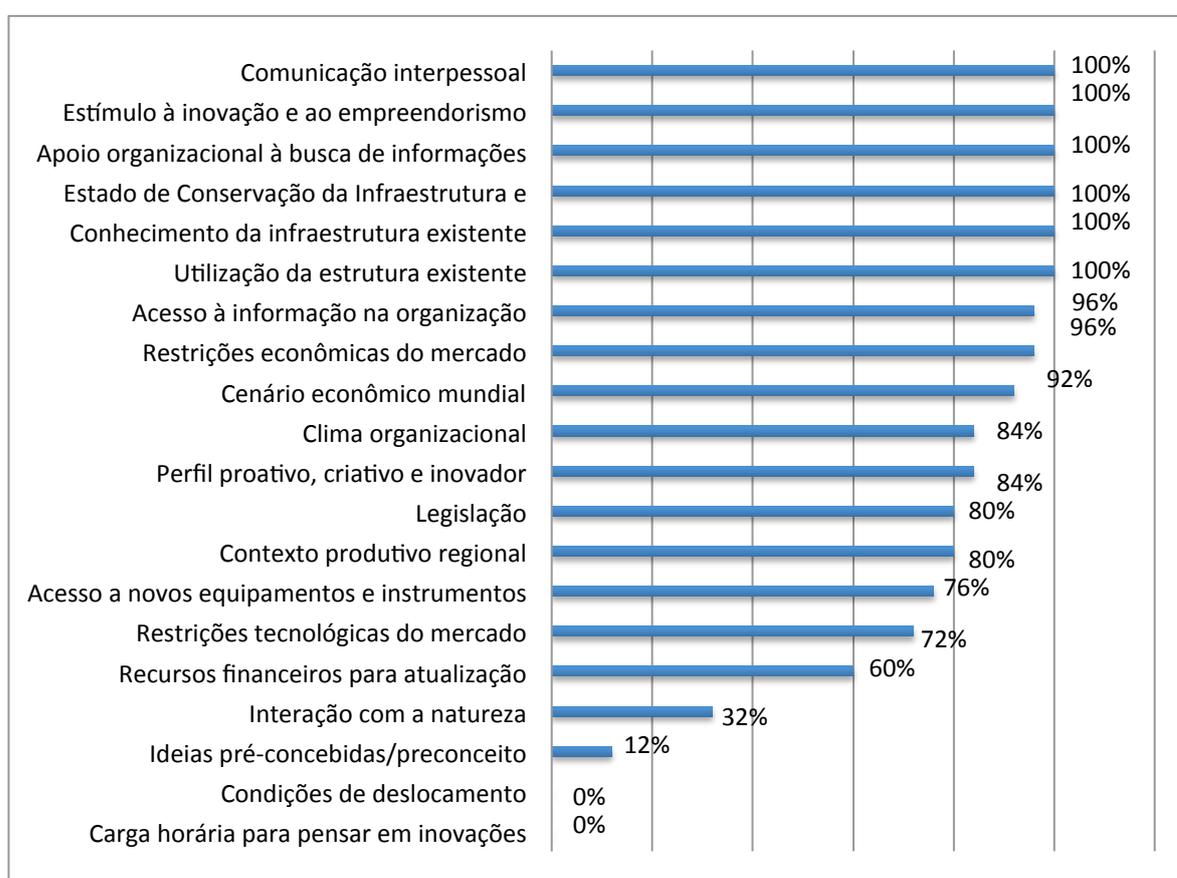
Para 100% dos gestores as empresas dispõem de uma estrutura conservada, segundo 40% deles, os maiores investimentos dirigem-se à infraestrutura, tais como as máquinas, instrumentos, matéria-prima, sede e espaços organizacionais. Para 32%, a maior concentração de investimentos refere-se aos recursos humanos, priorizando os salários, a qualidade de vida no ambiente de trabalho e o treinamento dos funcionários, os quais se convertem em benefício não apenas colaborador, mas, igualmente, da própria organização.

E outros 28% mencionaram que os investimentos dividem-se entre infraestrutura e recursos humanos, alegando a necessidade de um equilíbrio, de modo que nem a empresa e nem o quadro funcional sejam preteridos. De acordo com 100% dos gestores, os funcionários

conhecem a estrutura da empresa e podem dispor da mesma, mas os entrevistados informaram a necessidade da observação de algumas regras, tais como as restrições quanto à operação de máquinas que demandem conhecimento e técnicas específicas, bem como a atenção à carga horária.

Por fim, são apresentados os fatores que impactam a criatividade e a inovação, estimulando os referidos processos, consoante a percepção dos gestores quanto à sua presença nas indústrias pesquisadas (ver Figura 7).

Figura 7 – Hierarquia de fatores de estímulo e bloqueio segundo os gestores



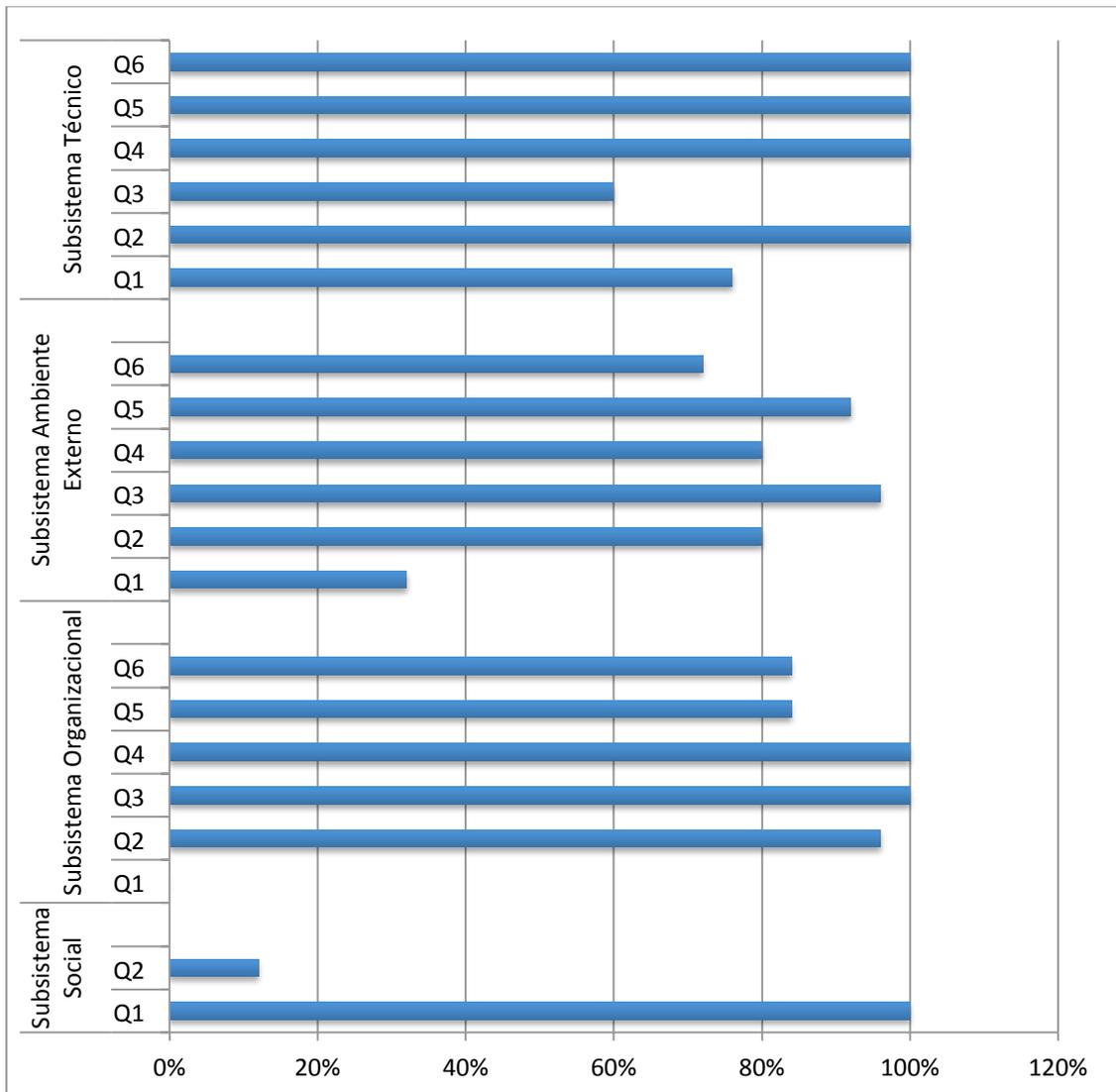
Percebe-se que, segundo os gestores, a comunicação interpessoal, o estímulo à inovação e ao empreendedorismo, o apoio organizacional à busca de informações, bem como o estado de conservação, o conhecimento e a utilização da estrutura e infraestrutura estão entre os fatores considerados mais relevantes, ves que estão presentes em todas as 25 organizações. A comunicação interpessoal foi bastante associada à criatividade e à inovação, por ser percebida como um aspecto que qualifica o clima organizacional e predispõe os referidos processos.

O fator carga horária para pensar em inovações foi o único inexistente em todas as empresas pesquisadas. Entretanto, de acordo com o estudo de Dewes, Neves, Jung e Caten (2012), esse aspecto é o que mais impacta a criatividade e a inovação e, de acordo com Pereira e Jung (2014), para alunos de engenharia de uma instituição de ensino superior do Vale do Paranhana é o quarto fator que mais influencia esses processos. Embora seja tão relevante na percepção desses sujeitos e apesar de 100% dos gestores afirmarem que estimulam a inovação e o empreendedorismo, nenhuma das empresas pesquisadas dispõe de uma carga horária específica para pensar em inovações, ainda que um dos gestores tenha afirmado o quanto este fator trouxe retornos positivos à organização.

As ideias pré-concebidas/preconceito não foram apontadas como recorrentes, de modo que não trazem prejuízos ao ambiente organizacional, tão pouco aos processos criativos e inovadores. A interação com a natureza está presente em 32% das organizações e 8% dos gestores afirmam que a construção de um espaço que permita o contato com a natureza está no cronograma do ano de 2015.

Por fim, apresenta-se um gráfico que mostra a influência que cada subsistema exerce nos processos criativos e de inovação (ver Figura 8).

Figura 8 – Média por subsistema e questões



Evidencia-se que, embora todos os subsistemas exerçam influência, o Técnico e o Organizacional contam, na percepção dos gestores, com as maiores médias quanto à presença de fatores de estímulo à criatividade e à inovação. Em estudos anteriores (DEWES; NEVES; JUNG; CATEN, 2012; PEREIRA; JUNG, 2014), pesquisadores de um polo de inovação tecnológica e alunos de engenharia de produção também conferiram a esses subsistemas as maiores médias, reconhecendo que eles exercem uma influência significativa nos processos criativos e de inovação.

Além disso, merece relevo a contradição de alguns gestores, já que, num primeiro momento, 44% afirmaram a inexistência de fatores de bloqueio em suas empresas, mas, posteriormente, 96% e 92% declararam a influência dos mercados nacional e mundial, respectivamente; 72% da tecnologia; e 80% do contexto produtivo regional. Essa constatação

reforça a evidência de que conceitos como criatividade e inovação, assim como os fatores que intervêm nesses processos não são completamente claros para alguns gestores. O problema que se insurge é a dificuldade em perceber o próprio ambiente organizacional e administrar os fatores que se constituem em estímulo e bloqueio da criatividade e da inovação. Não por acaso, embora muitas empresas possuam aspectos que impactam positivamente a criatividade, no geral, nem sempre são organizações cujo ambiente favorece que os indivíduos sejam criativos e inovadores.

Daí decorre que a simples existência de fatores de estímulo não basta para tornar o ambiente propício à inovação. É importante que a presença desses fatores se dê de forma ampla, estratégica, controlada e com vistas à geração e à implementação de novas ideias. Nesse sentido, a inovação deve permear todos os setores e não restringir-se a alguns grupos específicos (DEWES; NEVES; JUNG; CATEN, 2012), pois é o todo que compõe o ambiente organizacional. Clima de liberdade e abertura organizacional, eficaz trabalho em equipe, uso de uma abordagem sistemática à solução de problemas e a seleção e uso de um conjunto adequado de ferramentas para geração de ideias, são apontados como característicos dos ambientes inovadores (DEWES; NEVES; JUNG; CATEN, 2012; GALANAKIS, 2006; AMABILE, 2008; JUNG; FRANK; CATEN, 2010), e são aspectos que devem envolver e estar ao alcance de todos os colaboradores.

3.1.3 Terceiro Estudo

Os gestores responderam a dez questões sobre o desenvolvimento empresarial, a participação e a atuação de entidades representativas, a integração entre empresas e entre municípios, bem como a respeito das ações governamentais, no âmbito regional. A análise foi subdividida de acordo com o tema da questão.

Na sequência são apresentados os quadros síntese de cada questão (ver Quadros 25 a 35), com as referências mais relevantes.

Quadro 26 – Síntese da questão 1

Quadro Síntese	
Gestores	Questão 1 Qual a sua opinião sobre o desenvolvimento empresarial na região?
1	Considera fraco e reclama o predomínio da indústria calçadista ainda predomina que, segundo o gestor, dita o andamento da economia na região. Pondera que deveriam ser criados outros segmentos.
2	Percebe-o como fraco.

3	O empresariado cresce seguindo as demandas da região, ou oferece suprimentos para mercados já existentes ou reproduz empresas e estruturas que já existem para atuar como concorrente.
4	Considera que tem bastante serviço.
5	Refere bom movimento de clientes.
6	Menciona que as ações isoladas do poder público freiam o crescimento regional, de modo que a região está estagnada.
7	Entende entendo que o desenvolvimento empresarial é razoável, mas deveriam haver investimentos em centros de empresarias e incubadoras de projetos.
8	O desenvolvimento na região não está completo, faltam empresas em ramos diversos do calçado.
9	Há poucas alternativas, sendo necessária uma maior variedade de fábricas e melhor qualificação da mão-de-obra.
10	Reclama que deveriam haver mais oportunidades, pois há poucas alternativas.
11	Considera insatisfatório.
12	Acredita que há potencial.
13	Pondera que os empresários estão bastante cautelosos, pois há dúvida quanto a Economia do País.
14	Refere que o desenvolvimento empresarial está em expansão.
15	Considera que a região passa por um período de estagnação, sem grandes investimentos na ampliação das empresas já existentes, tão pouco ações para atrair novas empresas ou reter as atuais.
16	Há muito pouco desenvolvimento empresarial na região.
17	Refere que está havendo uma regressão.
18	Está deixando a desejar, visto que não se tem incentivo para a chegada de empresas de grande porte e o acesso a novas tecnologias é um problema geral em todos os setores, motivo pelo qual estão sempre atrás em nível tecnológico.
19	Considera que o desenvolvimento empresarial na região está muito bom.
20	O gestor refere que não vê boas oportunidades para a indústria de modo geral.
21	Acredita que mesmo com a crise econômica e financeira que o país vem passando, as empresas da região vêm se desenvolvendo de forma constante.
22	Pondera que a região vem tendo um bom desenvolvimento, e diversificando as atividades, possui uma excelente posição geográfica para escoar sua produção.
23	Afirma que cresceram a demanda e a produção das empresas, mas, do ponto de vista regional, fica a desejar.
24	Pondera que a região tem crescido nos últimos tempos em áreas que não o calçado.
25	Refere a existência de casos pontuais de crescimento e desenvolvimento, pois a região como um todo ainda sofre pela crise do setor calçadista, de modo que alguns municípios procurando formas de diversificar as atividades empresariais.
26	Acredita que as empresas da região tem potencial, porém com a mudança do mercado são necessárias atualizações e inovações.

27	Considera muito baixo em relação ao resto do país.
28	Se comparado aos outros municípios é lento.
29	Afirma que para o calçadista de Três Coroas está bom, o sindicato está trabalhando com jovens que não tem idade para assinar a carteira, os quais estão sendo preparados semanalmente no próprio sindicato. Refere que esses jovens são contratados depois dos cursos e que essa iniciativa está sendo muito boa para o desenvolvimento empresarial.
30	O desenvolvimento da região está passando por uma fase de transformação, sendo necessário diversificar.
31	Em determinadas áreas.
32	Acredita que o desenvolvimento da região poderia ser maior.
33	Refere que o desenvolvimento é muito pobre.
34	Menciona que a região está em ascendência industrial e proporciona chances de desenvolvimento para os pequenos empresários.
35	Considera que o desenvolvimento empresarial na região está muito bom.
36	Acredita que nos últimos anos a indústria se desenvolveu bastante e vem se aperfeiçoando e se modernizando cada vez mais. A região está crescendo, e está tendo que buscar mais mercado e se adequar a este mercado, o que vem impulsionando o desenvolvimento regional.
37	Um pouco lento.
38	-
39	Está muito parado, devagar.
40	Devagar.
41	Acredita que algumas empresas cresceram muito na região nos últimos 15 anos, isto se deve principalmente a adoção de novos métodos de gestão, governança corporativa, etc.. Contudo, percebe, de um modo geral, que a maioria das pequenas empresas permaneceu estagnada todo este tempo.
42	O desenvolvimento tende a ter pouco desenvolvimento.
43	Pondera que o desenvolvimento empresarial na região do Paranhana está muito aquém do seu potencial. A economia regional está alicerçada na indústria calçadista. A falta de iniciativas para diversificar a economia, por parte dos órgãos governamentais, talvez seja um dos motivos.
44	Não está tendo desenvolvimento no ramo calçadista.
45	Refere que o desenvolvimento empresarial da região estagnou.
46	Acredita que o desenvolvimento empresarial está aquém do ideal e considera imprescindível que os órgãos responsáveis busquem alternativas para a diversificação dos ramos, gerando novas possibilidades e oportunidades de crescimento.
47	Estão se desenvolvendo lentamente, falta incentivo governamental.

Quadro 27 – Síntese da questão 2

Quadro Síntese	
Questão 2	
Gestores	Você participa de alguma Associação ou Entidade Empresarial? Qual?
1	Não
2	Não
3	Não
4	Não

5	Não
6	Sim, Câmara Árabe de Comércio Internacional SP. CICS VP.
7	Sim. A CICSVP Câmara da Indústria, Comércio e Serviços do Vale do Paranhana.
8	Não participa.
9	Sim, CDL.
10	Participa, mas alega que não é sócio.
11	Não participa.
12	Na região, participa do CDL e no Estado, na MOVERGS E SINDMÓVEIS.
13	Sim, ACISA de Rolante.
14	Não
15	Sim.,ACI/NH e CICS/VP.
16	Não
17	Sim, Sindicato da Industria de Calçados de Três Coroas.
18	Sim, Sindicato da Industria de Calçados.
19	No momento não.
20	Sim, da CICSVP e da ACINH.
21	Não participa.
22	-
23	Participava, mas por não ver grande retornos, não participa mais.
24	Sindicato dos Metalúrgicos.
25	Atualmente não.
26	Não.
27	Sim, Rede Alternativa.
28	Sim, SEBRAE.
29	Sim, sindicato.
30	Refere que não participa de nenhuma associação, exceto o sindicato, mas, além disso, não.
31	Sim. No sindicato dos sapateiro, mas argumenta que não dá pra dizer que é uma associação, pois não há encontros seguidamente.
32	Não.
33	Não.
34	Não temos conhecimento de nenhuma associação na região.
35	No momento não.
36	Não, na região não há associações de empresas.
37	Não.
38	Não.
39	Não.
40	Não.
41	Atualmente não, mas já foi vice-presidente e presidente do Sindicato das Indústrias de Igrejinha e membro da diretoria da Abicalçados.
42	Sim, CDL.
43	Não participam de nenhuma entidade empresarial por não verem representatividade dos seus interesses.
44	Não.
45	Não.
46	Não.
47	Não.

Quadro 28– Síntese da questão 3

Quadro Síntese	
Gestores	Questão 3
	Em sua opinião, as entidades ou associações empresariais da região são adequadamente representativas dos interesses de seus associados? Justifique.
1	Não percebe representações significativas de seus associados pelas entidades ou associações empresariais.
2	Não, pois são mal organizadas.
3	Não. Respondem apenas a legislações políticas e são tendenciosas em suas decisões, de moda a favorecer interesses políticos e não o desenvolvimento econômico da região.
4	Sabe de algumas, mas não conhece as ações que elas praticam.
5	Não.
6	Pouco representativas, pois atuam de forma isolada.
7	Considera as entidades e associações bem representativas e atuantes, mas percebe o empresariado pouco participativo.
8	Não há envolvimento com as empresas.
9	Sim, refere que o CDL procura o SENAI para seus associados.
10	-
11	Não.
12	Acredita que tem um longo caminho para percorrer, pois precisam mais incentivos, pessoas capacitadas e disponíveis para abraçar e buscar mais causas.
13	Hoje, sim. Refere a ACISA de Rolante, que estava “adormecida” nos últimos anos, mas com a nova gestão que assumiu em 2013, está oferecendo muitas oportunidades na área de Informação, Capacitação e Mobilização dos seus associados e comunidade em geral.
14	Não tenho o conhecimento.
15	Não, pois não existem ações ou programas significativos de auxílio aos associados, ou se existem, são pouco divulgados.
16	Por não participar, alega que não tem como responder.
17	Refere que são muito bairristas e, por esta razão, pensam muito pequeno e não têm um representante em nível de governo estadual e federal.
18	Não, pois a cultura da região não é de compartilhar e sim de se individualizar, por acreditarem que podem ter suas ideias roubadas e perderem negócios com isso.
19	Não tem conhecimento, pois não fazem parte de nenhuma associação no momento.
20	Não sabe.
21	Desconheço.
22	Refere que deveriam atuar mais fortemente.
23	Alega que os representantes discursam bem, mas não põem isso em prática.
24	Pensa que sim, porque já participou de reuniões de associações.
25	Percebe a Associação Comercial com bastante iniciativas na área do Comércio e indústria, embora não sejam associados a ela.

26	Como não são associados, não podem responder.
27	Sim.
28	Sim, refere que desenvolvem estudos sustentáveis.
29	Em três Coroas, sim. Mas pondera que assim falta um pouco de colaboração de cada empresário.
30	Refere que cedeu espaço para um grupo de pessoas desenvolverem uma atividade em sua empresa e eles estão dando pequenas palestras para os líderes, o que está ajudando. Imagina que existam associações capazes de passar informações sobre a melhor maneira de trabalho.
31	Sim, mas reclama maior presença de todos os envolvidos.
32	Sim. Acredita que fazem o que está ao seu alcance.
33	Não tem conhecimento.
34	Não participam de nenhuma associação empresarial.
35	Não tem conhecimento, pois não faz parte de nenhuma associação no momento.
36	Não participa de associações empresariais.
37	Não, falta união entre os associados.
38	Acredita que sim, mas não participo.
39	Acredita que para os pequenos empresários, não. Porque os interesses são sempre dos grandes.
40	Não, porque não participando, não ouve notícias de que tem algum incentivo para esse setor.
41	Infelizmente não, os empresários da região participam dos sindicatos e associações, mas na maioria das vezes os pequenos empresários não tem voz ativa. As decisões e reivindicações são no sentido de favorecer as grandes empresas.
42	Nem sempre. Faltam muitos cursos profissionalizantes para adultos na nossa região. Acredita que poderiam ter mais treinamentos, pois investem muito em palestras nas áreas calçadista e muito pouco nas demais áreas.
43	Refere que as associações empresariais da região representam os interesses de algumas empresas mais influentes.
44	Sim, acredita que estão bem representados pelo nosso Sindicato Patronal.
45	Desconheço.
46	Poderiam ser mais efetivas, auxiliar verdadeiramente a empresa, principalmente numa cidade pequena onde se poderiam alcançar resultados excelentes.
47	Deveria mudar a comunicação, aí participaria.

Quadro 29 – Síntese da questão 4

Quadro Síntese	
Questão 4	
Gestores	Indique ações efetivas que estas associações ou entidades empresariais realizam em prol do desenvolvimento dos associados.
1	Menciona o apoio na área de exportação, para os exportadores.
2	-
3	Não sabe.
4	-
5	Não.

6	Participação nas decisões da FIERGS.
7	Capacitações e participações em treinamentos de gestão, liderança e qualidade, realização e cursos, seminários e palestras, consultorias em Planejamento Estratégico.
8	Desconhece.
9	Informática, cronometragem.
10	Não conhece.
11	Desconhece.
12	Na região muito pouco ou quase nada, limitando a pequenas palestras de interesse maior do comércio local. Já a Movergs e Sindmóveis buscam maior integração para a busca de interesses dos associados e lutas com políticos para suas conquistas.
13	A ACISA de Rolante está oferecendo muitas oportunidades tanto na área de Informação, Capacitação e Mobilização dos seus associados e comunidade em geral.
14	Não participa, por isso, desconhece.
15	Desconhece.
16	Por não participar, não tem como responder.
17	Refere que o Sindicato de Tres Coroas e Igrejinha lideram uma nova opção de feira em Gramado e está tendo uma boa repercussão para o setor.
18	Não tem ação efetiva à citar, exceto a feira de Gramado.
19	-
20	Alguma iniciativas entusiasmas bastante de início, mas infelizmente os entes públicos, diga-se, as prefeituras da região, parece que não compreendem a grandeza e importância dos objetivos propostos e não têm desprendimento e visão de futuro.
21	Desconheço.
22	Alega que a União das Associações e empresários poderia juntar força para pressionar os governos municipais e estaduais para buscar incentivos.
23	Efetiva, nenhuma.
24	Formação da área, encontros, reuniões de classe, palestras.
25	-
26	-
27	Com a compra coletiva busca um melhor preço.
28	Controle no desperdício de materiais na fabricação e produção.
29	As ações das associações vêm com um plano para melhorar no geral as empresas, mas quem tem que decidir o que é bom para a empresa é o proprietário, então não é qualquer coisa que se aceita.
30	Pondera que as associações podem ajudar os associados de várias formas, desde negociar projetos juntos, projetar algo de bem para os funcionários, dividindo ideias de produção.
31	Refere que essas associações auxiliam com trocas de ideias.
32	Não participa.
33	-
34	Não participam de nenhuma associação empresarial.
35	-
36	Não participa de associações empresariais.
37	Algumas complementam com cursos, outras com transportes.

38	Reuniões, palestras, cursos.
39	Desconhece.
40	Não sabe informar.
41	Refere que, dentre as poucas que conhece, a principal é diz respeito ao lixo industrial, neste sentido as entidades realmente têm feito um bom trabalho para todos os associados. Além disso, algumas palestras e cursos pontuais e nada mais.
42	Nenhuma no seu setor.
43	Em 5 anos de empresa não identificou nenhum exemplo de ação capaz de beneficiar os associados.
44	Eles nos representam em momentos específicos.
45	Desconhece.
46	Alguns convênios com prestadores de serviços para a empresa, bem como reuniões.
47	Não acompanha.

Quadro 30– Síntese da questão 5

Quadro Síntese	
Questão 5	
Gestores	Indique ações efetivas que estas associações ou entidades empresariais poderiam (ou deveriam) realizar e não realizam em prol do desenvolvimento dos associados.
1	O maior problema é a questão ambiental, no sentido da Secretaria do Meio Ambiente não dar apoio quanto ao reflorestamento, assim, acredita que as associações deveriam negociar e encontrar soluções mais acessíveis para que o setor continue se desenvolvendo.
2	Ajudar as indústrias a encontrarem matéria-prima mais barata.
3	Cursos sobre inovação em negócios e Gestão ambiental.
4	-
5	Não.
6	Segmentar os interesses, diagnosticar os interesses dos associados de propor políticas junto com os governos locais defendendo os interesses dos setores.
7	Acredita que as entidades poderiam desenvolver algumas ações para aumentar e estimular o interesse do empresariado na participação das ações que são promovidas.
8	Mais interesse com as empresas.
9	Menciona que deveria ter escolas de aprendiz para o setor calçadista.
10	Pondera que as entidades realizam ações, mas mais como obrigação e não como incentivo, deveria ajudar mais.
11	Acredita que precisam ter pessoas mais capacitadas para auxiliar e mais voltadas para melhorar o desenvolvimento.
12	Inicialmente uma maior integração das indústrias locais, independentemente do seu ramo de atividade, junto à secretaria da Indústria e Comércio.
13	Acredita o trabalho feito está suprimindo as necessidades da classe.
14	Não pode responder.
15	Criar centros específicos de capacitação profissional para funcionários

	das empresas associadas e também auxiliar as empresas na captação de recursos junto ao governo. Muitas vezes o recurso existe e não é utilizado por falta de conhecimento sobre o mesmo.
16	Por não participar não tem como responder.
17	Urgentemente criar líderes para fazer frente a problemas do setor a nível de governo estadual e federal, bem como divulgar os produtos em feiras internacionais.
18	Tentar agrupar empresas de pequeno porte em algo como associação de produção de insumos comuns, como injetados, acessórios de montagem e demais itens de consumo comum a todos, conseguindo, assim, melhor preço de compra e se tornando mais competitivos e lucrativos.
19	-
20	Algumas ações podem contribuir muito para o desenvolvimento da região do Vale do Paranhana, mas carece do convencimento político dos nossos prefeitos, o que sabem ser uma tarefa inglória.
21	Desconhece.
22	Centros de formação a nível de profissionalização, ações que busquem melhorar a qualidade de vida dos colaboradores para gerar mais produtividade.
23	A Associação poderia apresentar um projeto “técnico” para o desenvolvimento de mão-de-obra qualificada.
24	Cursos para aprendizagem de ofícios das empresas associadas; cartilhas.
25	Não podem opinar.
26	-
27	Buscar mais qualificação.
28	Qualificação dos colaboradores.
29	Acredita que poderiam ser estabelecidas parcerias entre elas.
30	Pondera que deveriam ter uma iniciativa para o meio ambiente, controle maior.
31	Acreditar que proporcionar congressos com todos os líderes da cidade e decidir pontos de partida para o bem da empresa.
32	Não participa.
33	-
34	Não participam de nenhuma associação empresarial.
35	-
36	Não participa de associações empresariais.
37	A primeira seria a atitude, o envolvimento efetivo dos associados e a realização de encontros.
38	Cursos, reunião.
39	-
40	Poderiam dar assessorias empresariais, cursos de capacitações profissionais.
41	Cursos de capacitação profissionais.
42	Acredito que deveriam atuar mais no auxílio à gestão dos negócios, fazendo convênios com faculdades, Sesi, Sebrai etc. O problema é que sempre tem o investimento da contrapartida, aí o pequeno empresário por desconhecimento não adere.
43	Treinamentos personalizados que se encaixem nas necessidades das empresa.

44	Atualmente há falta de mão-de-obra qualificada. Poder-se-ia fazer um programa de formação de profissionais qualificados através de parceria dos sindicatos das indústrias e dos calçadistas. Diversas empresas do mesmo segmento adquirem suas matérias-primas individualmente. A formação de uma central de compras poderia diminuir muitos custos de produção.
45	Mão-de-obra qualificada.
46	Atividades para fomentar o desenvolvimento participativo das empresas da região e uma postura atuante perante os governantes representando a força empresarial da cidade.
47	Não acompanho.

Quadro 31 – Síntese da questão 6

Quadro Síntese	
Questão 6	
Gestores	Em sua opinião, existe integração entre as empresas da região? (elas mantêm contato umas com as outras, discutindo as suas ações, dificuldades ou expectativas?)
1	Não.
2	Não.
3	Não.
4	Sim.
5	Admite que não interage muito com outras empresas.
6	Não existem integração dos setores, nem na região, nem com proposta de aproximação com outras.
7	Acredita que a interação deve haver em uma escala maior entre as empresas do mesmo ramo de negócio, na sua opinião a integração é baixa.
8	Não há contato.
9	É feita uma troca de ideias.
10	Existe integração com as empresas, propõem ideias em conjunto.
11	Não.
12	Desconhece.
13	Em parte. Existe um longo caminho a percorrer.
14	Não existe integração alguma.
15	Em alguns segmentos, sim.
16	Em alguns casos sim, com clientes e fornecedores mais próximos.
17	Existe, sim, mas não além de assuntos para uso internos.
18	Não.
19	Infelizmente, não existe integração entre as empresas.
20	Afirma que a integração é quase nula.
21	Desconheço.
22	Não.
23	Não, as empresas não se integram, são ótimas individualmente.
24	Não.
25	Muito pouco.
26	Não.
27	Muito pouco.

28	Não.
29	Tem, mas as empresas são de parentesco.
30	Não.
31	Pode até ter, mas não é muito comum.
32	Sim.
33	Em relação às indústrias há pouca integração.
34	Infelizmente, não existe integração entre as empresas. Uma maior integração ajudaria a contornar melhor as dificuldades e proporcionaria mais benefícios empresariais aos colaboradores.
35	Refere que, infelizmente, não existe integração entre as empresas. Acredita que uma melhor integração faria muito bem ao desenvolvimento.
36	Não existe integração entre as empresas, normalmente as dificuldades e expectativas das empresas são tratadas internamente entre os sócios.
37	Não.
38	Sim.
39	Entre os grandes empresários acredito que se o interesse for comum até exista, mas integração deles com os pequenos não existe.
40	Não.
41	Infelizmente, não. As grandes empresas têm contato com as grandes assessorias e os pequenos empresários ficam à mercê da sorte.
42	Não.
43	Não existe integração entre as empresas da região.
44	Sim, nossos objetivos são os mesmos.
45	Não, existe uma rivalidade sem fim.
46	Não... não tem lembrança disso ter ocorrido! Se houve, não tive conhecimento.
47	Não, ou muito pouco.

Quadro 32 – Síntese da questão 7

Quadro Síntese	
Questão 7	
Gestores	Em caso de resposta negativa no item anterior, digo, na sua opinião, qual a causa desta falta de integração.
1	Refere que a chamada concorrência se transforma em egoísmo, fazendo com que ninguém conte o que poderia ser bom a todos.
2	As empresas tentam esconder suas técnicas de produção.
3	Falta de informação sobre os benefícios que essas parcerias poderiam trazer à região.
4	-
5	Comodismo.
6	Desinteresse das associações e também de seus sócios.
7	-
8	Falta liderança para propor um desenvolvimento juntos com as empresas.
9	Há troca.
10	Há integração.
11	Porque cada empresa se preocupa com ela mesma e esquece que juntas poderiam ser mais fortes.

12	Existe ainda uma cultura de centralização de interesses e receio de abrir opiniões e estratégias individuais.
13	O nível de conhecimento estratégico e administrativo de grande parte dos empresários é deficiente, a maioria eram bons chefes de produção e viraram empresários, constituíram suas empresas sem nenhuma pesquisa, planejamento ou algo do gênero. Isso tudo faz com que haja mais disputa e rivalidade do que integração.
14	Geralmente o que acontece, é que os empresários acabam ocupando todo tempo disponíveis com seus próprios interesses e não fazem questão de tirar um tempo para interação em prol do município.
15	-
16	-
17	Há pensamentos pequenos e, infelizmente, a competitividade.
18	Individualismo, medo de perder vendas e cultura regional.
19	A causa desta falta de integração é a grande competitividade que existe em empresas do mesmo setor.
20	Uma maior integração poderia trazer algum benefício em âmbito macro, isto é, no trato de questões de nível nacional.
21	Desconheço.
22	Falta de iniciativa por parte do empresariado.
23	Talvez por falta de conhecimento, por ignorar que juntos poderiam ser mais fortes. Os concorrentes são vistos como rivais diretos e não como futuros parceiros.
24	Cada um cuida do seu cliente.
25	Acredita que os empresários, por serem concorrentes, pensam que deveriam ficar isolados para não revelar os “segredos” da sua empresa.
26	Iniciativa.
27	A falta de profissionalismo.
28	Falta de empreendedorismo e colaboração dos diretores.
29	-
30	Afirma que isso não acontece, que nenhum grupo demonstrou que isso seria bom para as empresas.
31	Refere que essa integração não ocorre pelo fato da concorrência entre empresas.
32	Sem necessidade de responder.
33	-
34	A competitividade entre as empresas do mesmo setor.
35	A causa desta falta de integração é a grande competitividade que existe em empresas do mesmo setor.
36	A competitividade entre as empresas, ninguém quer expor a sua maneira de trabalhar para seus concorrentes, com medo de perder mercado ou ainda mão de obra qualificada.
37	Um pouco de medo do concorrente conseguir mais que o outro.
38	-
39	Concorrência, mesmo sabendo que as pequenas empresas ocupam um espaço muito pequeno no mercado.
40	Falta de interesse e competição entre estas empresas.
41	Simplesmente, por medo da concorrência.
42	A cultura. Infelizmente, as indústrias da região têm a cultura da disputa,

	da rivalidade e da soberba.
43	A causa desta falta de integração é o pensamento individualista. A maioria dos empresários não pensa no bem comum, apenas no ser próprio sucesso.
44	Não tem falta de integração.
45	Falta de confiança, pois não se sabe quem está realmente do outro lado. Também há a disputa pelo sucesso.
46	Falta de parceria entre empresários e visão ampla.
47	Refere que começa pelos governos, municipal, estadual, federal e continua.

Quadro 33 – Síntese da questão 8

Quadro Síntese	
Gestores	Questão 8
	Em sua opinião, existe integração entre os municípios da região, buscando o desenvolvimento das empresas e da economia regional?
1	Não.
2	Não.
3	Não existe integração, - e pelo contrário – existe rixa.
4	Não, raramente ouve-se falar.
5	Não, porque existe muita politicagem no meio.
6	Entre os municípios da região o interesse é apenas político e não econômico.
7	Não, não vejo esta interação.
8	Não há integração entre os municípios.
9	Não tem conhecimento.
10	Não, mas acredita que poderá crescer a economia na região.
11	Não, os municípios trabalham apenas para seus próprios interesses.
12	Na teoria, sim, mas na prática, não.
13	Não.
14	Entre municípios, não.
15	Desconheço.
16	Não, cada um tenta o melhor pro seu município.
17	Não. Os municípios não tem integração.
18	Pouco.
19	As empresas das cidades da região não estão se reunindo para visar um melhor relacionamentos em relação a economia.
20	Refere que não consegue ver nada de positivo nesse sentido.
21	Sim.
22	Não, devido às diferenças políticas de cada município e à falta de incentivo por parte do Estado.
23	Não.
24	Pouca.
25	Não percebe integração.
26	Não.
27	Alguma.
28	Por parte do nosso município, não.

29	Acredita que sim.
30	Pensa que sim, mas ainda falta muita coisa para terem um desenvolvimento correto.
31	Refere que se os municípios forem do mesmo partido, sim, por que tem uma forte influencia da política, mas, caso contrário, pode até ter, mas é pouco.
32	Sim.
33	A maior integração está no comércio. Quase nada nas indústrias.
34	Não há integração, mas considera que seria muito bom se os municípios da região se integrassem para buscar melhorias para a região.
35	As empresas da região não estão se reunindo.
36	Não, para o desenvolvimento direto das empresas. Mas há iniciativas de desenvolvimento da população que interferem diretamente no desenvolvimento das empresas, como escolas técnicas e profissionalizantes, para qualificar a mão de obra.
37	Sim.
38	Não.
39	Não. Cada município faz por si, não existe integração.
40	Não.
41	Não existe integração, cada prefeitura procura atrair investimentos para seu município de maneira isolada, exceto quando é uma obra que seja beneficie a todos.
42	Não.
43	Refere que já se falou em integração regional, mas interesses diferentes, muitas vezes político-partidários, impedem que as ações tenham sucesso. Os próprios empresários não estão empenhados em promover o sucesso coletivo. É da cultura brasileira o individualismo em detrimento do associativismo.
44	Não, cada município pensa somente na sua cidade, e algumas nem mesmo se interessam pelas empresas.
45	N há.
46	Não, ocorre uma grande competição entre os municípios.
47	Não percebe integração alguma.

Quadro 34 – Síntese da questão 9

Quadro Síntese	
Gestores	Questão 9 Em sua opinião, existem ações das Prefeituras da região que favoreçam o desenvolvimento das empresas? (Se sim, diga quais.)
1	Auxílio às empresas novas, para que se estabeleçam e também disponibilização de um parque industrial para empresas já estabelecidas em locais impróprios, por exemplo, em zonas residenciais.
2	Sim, doam terrenos, terraplanagem e ruas de acesso.
3	Não da forma correta. As prefeituras apoiam o crescimento com vistas a poderem faturar mais com impostos. Por outro lado, o impacto ambiental que essas ampliações geram nunca é considerado.
4	Não.
5	Não, porque existe muita politicagem no meio.

6	Em Riozinho o apoio do poder público é insignificante na busca de aproximação.
7	Existem, mas são modestas, normalmente desenvolvidas pelas secretarias de desenvolvimento dos municípios, são ações voltadas aos pequenos e micro empresários, onde se promove incentivos de isenção de impostos, custeio de aluguel e acesso a linhas de crédito.
8	Não há apoio quando há abertura de uma empresa, como cessão de terreno.
9	Sim ajuda em exposição externa, feiras em São Paulo.
10	A prefeitura ajuda dando suporte.
11	Sim, incentivo fiscal, saneamento e até aluguéis.
12	Ainda de forma embrionária estão acordando para o desenvolvimento das empresas e buscando formas de atrair investimento no município, visando novas empresas e diversificação da mão-de-obra,.
13	Não.
14	Sim, com o abono de imposto que as fabricas de calçados ganham.
15	Sim, alguns municípios auxiliam na aquisição do imóvel para instalação da empresa e também subsidiam parte da infraestrutura necessária.
16	Sim, alguns ajudam na aquisição de terrenos e com descontos em impostos.
17	Afirma que há campo para um trabalho muito maior.
18	Poucas, como ajuda para feiras e cursos.
19	Em Riozinho existem ações da prefeitura que colaboram com o crescimento das indústrias e comércio do município.
20	Concessão de terreno (20.000m ²) para a construção de um centro de distribuição, benefícios com o retorno de ICMS. Entretanto, o amadorismo administrativo é a regra, o que traz muitas dificuldades na implementação de projetos.
21	Sim, tais como ajuda financeira (aluguel), terraplanagem, disponibilidade de área industrial, entre outros.
22	Não.
23	Algumas, ajuda em alugueis de prédios, cedem alguns terrenos, mas poderiam oferecer um maior suporte, como financiamento de mão-de-obra e treinamento.
24	Sim. Apoio ao agricultor e às industrias, com terraplanagem e isenção de impostos para alguns casos e doação de áreas para indústrias.
25	Existem esforços pontuais, (cedência de áreas públicas para instalação de fábricas, ajuda de custos de locação).
26	Sim, existe incentivos (ajudas fiscais), porém, afirma que só isso não seja o suficiente.
27	Não.
28	Não.
29	Sim, em Três Coroas está ocorrendo com os jovens, mas deveria haver mais opção de projetos para cada empresa.
30	Sim, tem prefeituras que cedem espaço para as empresas se alojarem.
31	Não.
32	Sim, mas pouco pode fazer, não tem recursos e o que depender do governo do estado, além de ser demorado, é muito burocrático.
33	Somente quando os empresários necessitam de ajuda, aí a viabilidade é

	possível.
34	Sim, a prefeitura colabora com o crescimento das empresas.
35	Existem ações da prefeitura, as quais colaboram com o crescimento das indústrias e do comércio do município.
36	Sim, a implantação de escolas técnicas e profissionalizantes, para qualificar a mão de obra; a busca na melhoria das estradas para facilitar o acesso a outras cidades.
37	Não.
38	Não.
39	Não, os municípios da região são pequenos... Sozinhos, não têm recursos para incentivar as empresas. Acredita que se houvesse integração entre eles, para cobrar do governo Brasileiro um incentivo para as empresas, conseguiriam algo bom para a região.
40	Não, zero de incentivo.
41	Até existem leis de incentivos para favorecer empresas, mas o acesso é muito difícil em função da burocracia que é aliada à administração pública, que procrastina ao máximo o acesso aos recursos. Os municípios fazem leis e depois não conseguem cumpri-las por falta de recursos.
42	Não.
43	Há iniciativas isoladas, tais como pagamento de parte das despesas com a participação de empresas em feiras. Algumas prefeituras firmaram parceria com o Sebrae para capacitação dos trabalhadores e empresários.
44	As empresas do município não têm incentivos.
45	Não, inclusive participam de reuniões da secretaria de desenvolvimento econômico, sendo manifestado interesse somente em arrecadação ou em época de período eleitoral.
46	Sim, mas poucas realmente efetivas, não há nenhuma ação realmente agressiva para os ramos segmentados, priorizando negócios específicos.
47	Muito pouco.

Quadro 35 – Síntese da questão 10

Quadro Síntese	
Questão 10	
Gestores	Em sua opinião, existem ações do Governo do Estado que favoreçam o desenvolvimento das empresas da região? (se sim, diga quais.)
1	Não. O governo não encara o empresário como parceiro, mas como inimigo.
2	Sim, financiamento e incentivos fiscais.
3	Desconhece.
4	Sim, refere aumento de clientes.
5	Não.
6	Existem ações do governo estadual e federal em busca de capacitação e desenvolvimento pontual de alguns segmentos, mas integração, nenhuma.
7	Sim, são mais direcionadas a treinamento e desenvolvimento.
8	Não existe incentivo do governo.
9	Não há incentivo para empresas menores.
10	Não há percepção de ação do governo.
11	Não.

12	Considera que as autoridades estão acordando para a busca de incentivos, mas ainda não ficam muito claros para os interessados (empresários).
13	Não.
14	Sim, há alguns programas para estruturação de micro empresas.
15	Desconheço.
16	Não.
17	Não, o governo do estado entende que região é muito prospera e rica.
18	Não.
19	Desconhece.
20	Ações na área da educação (criação de escola técnica em Rolante) e outras são muito bem vindas na perspectiva de futuro. Fora isso, não vislumbram nenhuma ação que proporcione alguma motivação empreendedora.
21	Desconhece.
22	Não.
23	Para grandes indústrias, talvez, para pequenas, não.
24	Sim, Eu participo de programa de gestão do governo, que considera muito bom.
25	Desconhee.
26	Sim, programas como Sebrae, Senai.
27	Não.
28	Não.
29	Recebem poucos incentivos do Governo do Estado para o crescimento da empresa na região. A atividade econômica poderia ser mais incentivada pelo poder público.
30	Não.
31	Não.
32	Não.
33	Muito pouco, e para a região, desconhece.
34	Acredita que sim, por intermédio das prefeituras.
35	Desconhece.
36	Sim, melhorias das estradas intermunicipais; escolas técnicas e profissionalizantes; incentivos fiscais e tributários.
37	Não.
38	Sim. Financiamentos, impostos.
39	Desconhece.
40	Não. E se existem, não tem qualificação na região.
41	Sim. O Fundopem é um exemplo, porém as regras para ter acesso são muito rígidas. Os recursos são aprovados, mas as metas impostas são quase impossíveis de serem atingidas. A lei existe, contudo, as exigências de crescimento da empresa são acima das expectativas do mercado, tornando inviável o projeto.
42	Não.
43	No momento atual não há, certamente, ação alguma que beneficie o desenvolvimento das empresas da região. Ainda não conseguiram acabar com a guerra fiscal interna.
44	Não tem favorecimento do governo para o desenvolvimento das empresas, o que eles fazem é só criar mais impostos.
45	Não, não há vantagens.
46	Não.

47	Muito pouco.
----	--------------

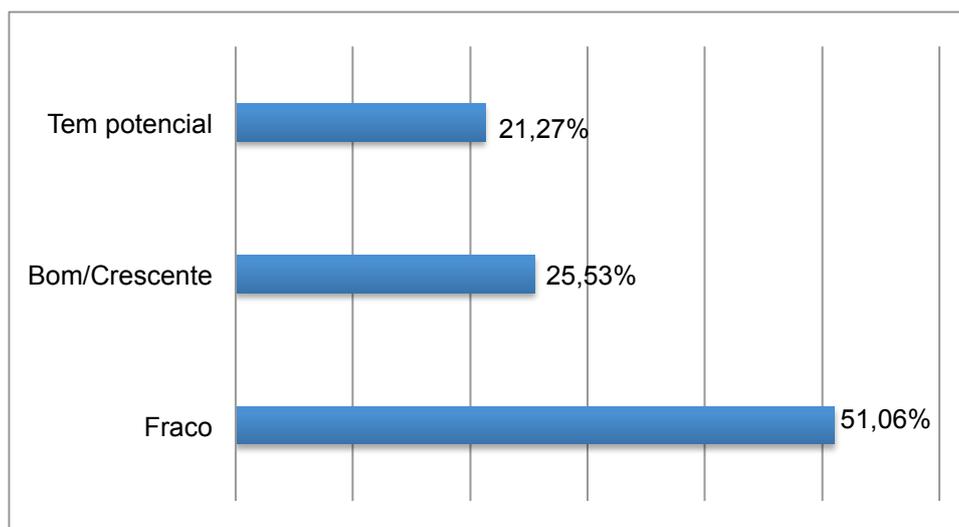
Quadro 36 – Síntese Geral Estudo Três

Quadro Síntese Geral	
Questão	Síntese
1	Para 51,06% dos gestores, o desenvolvimento empresarial na região é ou fraco ou estagnado, com pouca diversificação de atividades.
2	A maioria dos gestores, 64%, respondeu que não participa de associações e entidades representativas.
3	Para 42,55% dos entrevistados, as entidades e associações empresariais não são adequadamente representativas. Reclamam que o apoio é destinado às empresas maiores.
4	Dos gestores entrevistados, 26% elencaram algum tipo de ação realizada pelas entidades, tais como feiras e treinamentos. Entretanto, 48% não souberam informar ações.
5	Sobre ações que poderiam ser realizadas, os gestores referiram qualificação da mão-de-obra, integração entre empresas e entre empresas e comunidade, bem como com instituições de ensino e governamentais. Busca de apoio governamental, cuidados ambientais e qualificação das próprias entidades também foram mencionadas.
6	Para 57% dos gestores inexistente integração entre as empresas da região.
7	Segundo 43% dos gestores, a competitividade e a concorrência são os maiores obstáculos à integração, bem como o individualismo (14,28%), a falta de informação (9,52%) e a falta de iniciativa (9,52%), dentre outros.
8	De acordo com 74% dos gestores, não há qualquer integração entre os municípios do Vale do Paranhana.
9	Para 36% dos gestores, as prefeituras apresentam ações que favoreçam o desenvolvimento. Para 34%, inexistem ações nesse sentido.
10	Sobre ações do Governo do Estado que favoreçam o desenvolvimento regional, 53% afirmam que ações dessa natureza inexistem.

3.1.3.1 Desenvolvimento empresarial

A maioria dos gestores, 52%, percebe o desenvolvimento empresarial na região como ou fraco ou estagnado (ver Figura 9), reclamando a pouca diversificação de atividades, uma vez que estas centralizam-se no setor calçadista. Nesse sentido, é oportuno referir que 49% dos entrevistados trabalham no setor calçadista. Segundo 26% dos gestores, o desenvolvimento empresarial é entendido de forma otimista, qualificado como bom e crescente, mas 22% dos entrevistados apontam as carências e dificuldades da região, embora reconheçam algumas potencialidades que podem e deveriam ser desenvolvidas, principalmente em setores que não o do calçado.

Figura 9 – Percepção do desenvolvimento empresarial

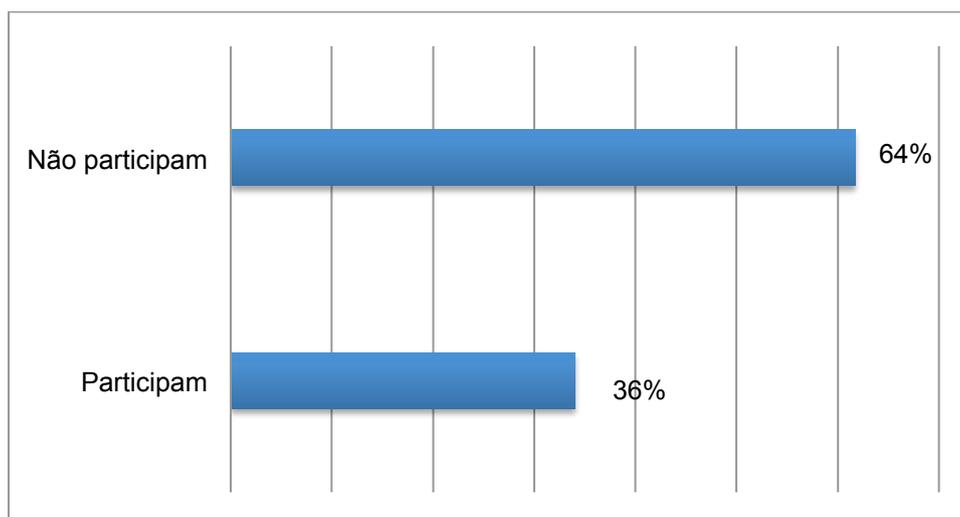


Aspectos como o acesso a novas tecnologias e o desenvolvimento de inovações foram considerados essenciais ao desenvolvimento da região. Essa percepção vai ao encontro de vários estudos que relacionam a inovação ao crescimento e ao desenvolvimento empresarial, a exemplo de Dreu et al., (2011), para os quais a capacidade de ser inovador é considerada a chave para o êxito das organizações, especialmente diante das mudanças advindas da globalização e da rivalidade do mercado, responsável pela diminuição do ciclo de vida dos produtos. O acesso a novas tecnologias é relevante para Hossain (2013), que ligou inovação e tecnologia e identificou a necessidade de inovação e criatividade. Nesse sentido, Siegel, Westhead e Wrightsmall (2003) ressaltam a importância do fomento direto de investimentos e isenções fiscais e a promoção de acordos entre governo, universidades e empresas para a geração de inovações tecnológicas.

3.1.3.2 Associações e entidades empresariais

A maioria dos gestores, 64%, alegou que não participa de associações e entidades representativas, principalmente, pela descrença quanto à eficiência e à representatividade dos órgãos dessa natureza, 36% dos gestores afirmaram participar (ver Figura 10), e deste total, 37,5% participam em mais de uma entidade. Dos gestores que participam de alguma entidade, 31,25% trabalham em Parobé, e 20,68% dos que não participam, em Três Coroas.

Figura 10 – Participação em Entidade



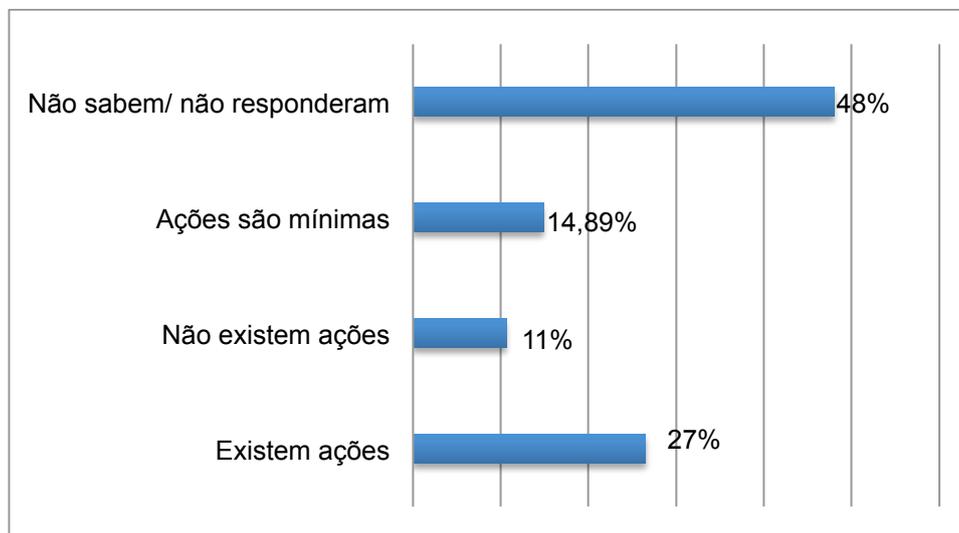
Esses dados vão ao encontro das lições de Arnstein (1969), segundo o qual a existência de mecanismos participativos, por si só, não é garantia da qualidade da participação, pois, mais que a existência de mecanismos de participação, o engajamento ativo e duradouro no debate sobre as estratégias de desenvolvimento regional depende do acesso permanente dos sujeitos à informação qualificadas (BROSE, 2013).

Para 42,55%, as entidades e associações empresariais da região não são adequadamente representativas, notadamente por acreditarem que apenas as empresas de maior porte têm seus interesses atendidos, de modo que no tocante às demais há falta de apoio, interesse e representação, além disso, acrescentam que as ações são isoladas, que há pouca organização, bem como que as práticas adotadas não refletem os discursos e os compromissos assumidos. Os municípios, cujo maior número de gestores responderam nesse sentido, são Rolante e Três Coroas. Por outro lado, 29,78% dos gestores entendem que seus interesses são adequadamente representados, pois as entidades passam informações, negociam salários e realizam cursos e feiras, sendo que Taquara teve o maior número de entrevistados que se disseram satisfeitos. O desconhecimento a respeito da atuação das associações e entidades empresariais, foi apontado por 23,40% dos gestores, principalmente, por não participarem das mesmas.

Sobre ações efetivas que essas associações ou entidades empresariais realizam em prol do desenvolvimento dos associados (ver Figura 11), 11% dos entrevistados responderam que não há ações efetivas; para 15%, quando há, elas são poucas e insuficientes; e, 26% elencaram

algum tipo de ação, tais como cursos, treinamentos e feiras. Contudo, a maioria dos gestores, 48%, não souberam informar ações efetivas.

Figura 11 – Ações das entidades representativas



É interessante mencionar que das pessoas que desconhecem ações efetivas, 9,09% participam de entidades, e uma delas participa em mais de uma. Dentre os que indicaram ações, 4% não participam de entidades. Dos gestores que reclamam a inexistência de ações efetivas, 80% participam de entidades/associações.

Os gestores mencionaram ações efetivas que as associações ou entidades empresariais poderiam (ou deveriam) realizar e não realizam (ver Figura 12). Cursos com vistas à qualificação da mão-de-obra e dos colaboradores foi a ação mais citada, com uma média de 39%. Em seguida, com 19%, está a integração entre empresas e entre empresas e comunidade, bem como a parceria com instituições de ensino e governamentais. A busca de apoio governamental e ações que priorizem cuidados ambientais ficaram com uma média de 8% e a qualificação das próprias entidades alcançou a média de 3%.

Figura 12 – Ações indicadas



É oportuno mencionar que dois gestores disseram estar satisfeitos com as ações desenvolvidas e não consideram que outras mais sejam necessárias e, dos 14 entrevistados que não responderam, nenhum participa de alguma associação ou entidade empresarial. Logo, depreende-se que as ações entendidas como necessárias foram indicadas por gestores que fazem parte das associações e das entidades empresariais.

Tanto a participação em entidades empresariais quanto a sua atuação são pontos fundamentais, notadamente quando se referem ao desenvolvimento endógeno, tão dependente dos recursos locais. Assim, o conhecimento, os vínculos, as relações e a força de trabalho são aspectos que merecem a atenção dessas entidades representativas, pois estão intrinsecamente relacionados com o crescimento e desenvolvimento de uma região (BORBA; GOMES; TRUJILLO, 2009), e estas, dada a sua legitimidade e representatividade, dispõem de meios de articulação e de estimulação das potencialidades locais.

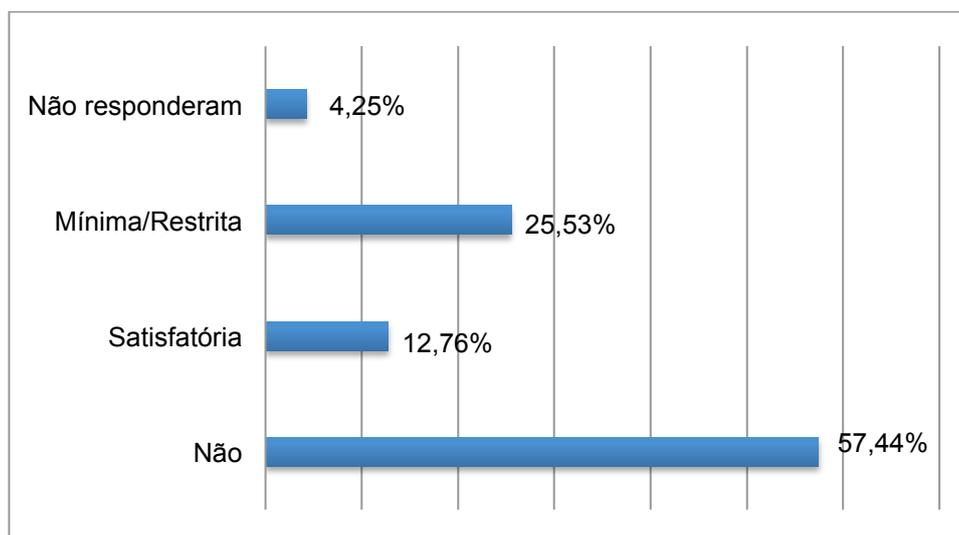
Até por força de sua natureza jurídica, as associações e as entidades empresariais, assim como os sindicatos, devem promover os interesses comuns, estabelecendo estratégias para o alcance dos objetivos e firmando parcerias com outras entidades representativas e com o poder público, favorecendo, dessa forma, o fortalecimento e o desenvolvimento sócio econômico do município e da região

Nesse sentido, ficou demonstrado que a integração entre os atores locais, assim como o apoio público são fatores que podem alavancar o desenvolvimento regional, o que vai ao encontro das conclusões de Bellen (2004); Camargo (2003); Clayton e Radcliffe (1996).

3.1.3.3 Integração entre empresas e municípios

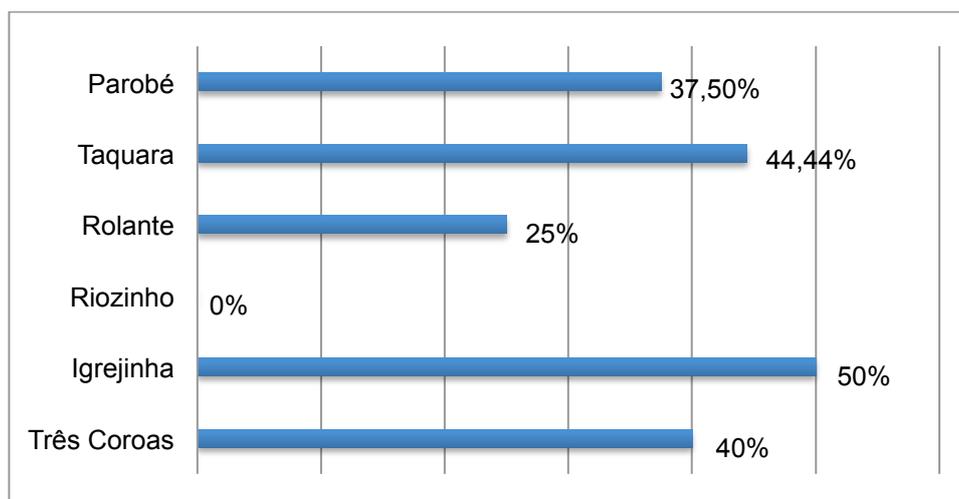
Segundo 57% dos gestores, inexistente integração entre as empresas da região (ver Figura 13), para 26% dos entrevistados, a integração existe de forma muito incipiente, percebida como mínima e restrita aos grandes empresários, ou presente entre empresas que possuem algum tipo de vínculo, seja de parentesco, seja comercial. Para 13% a integração existe de forma plena e satisfatória, principalmente, em virtude da convergência de interesses e 4% dos gestores não responderam.

Figura 13 – Integração entre empresas



A respeito da integração, 60% dos entrevistados de Três Coroas não a percebem. No entanto, 30% afirmam que ela é mínima e apenas um entrevistado referiu a existência de uma integração efetiva. Em Igrejinha, 50% dos gestores manifestaram-se pela inexistência de integração e 50% pela integração insuficiente. No município de Riozinho, 83,33% dos entrevistados não reconhecem nenhuma forma de integração entre as empresas e um sujeito (16,66%) não respondeu. Para 62,5% dos gestores de Rolante, não há integração, para 12,5% ela é mínima, para 12,5% é satisfatória e um sujeito (12,5%) não respondeu. Taquara, em sua maioria (55,55%), aponta uma integração mínima, 33,33% referem a inexistência e um sujeito (11,11%) afirma que ela é satisfatória. Em Parobé, 62,5% dos gestores mencionam que não existe integração e 37,5% dizem que ela é efetiva (ver Figura 14).

Figura 14– Existência de integração entre as empresas



Os dados mostram que a maioria dos gestores não reconhece um perfil integrativo no tocante às empresas, que são percebidas por suas atuações isoladas e dissociadas das demais empresas. Para os entrevistados, a falta de integração representa um aspecto negativo no contexto regional, pois acreditam que as dificuldades seriam melhor administradas e o desenvolvimento mais facilmente alcançado se as empresas fossem mais unidas.

Nesse sentido, Dyer e Singh (2000) sustentam que o estabelecimento de alianças entre empresas é importante para ampliar a eficácia do processo de inovação em que há elevada incerteza e altos custos para o acesso e desenvolvimento de tecnologias, como é o caso de 72% dos gestores do segundo estudo. As alianças oferecem uma alternativa no compartilhamento dos recursos e na divisão dos riscos e, de acordo com os autores, há, pelo menos, quatro fatores-chave que explicam as suas vantagens: i) compartilhamento de conhecimento; ii) descoberta de parceiros complementares; iii) criação e gerenciamento de ativos especializados inerentes à parceria; e iv) estabelecimento de sistemas de governança efetivos.

De acordo com Bueno e Balestrin (2012), o processo de geração de inovação, seja em produtos ou em processos, é tradicionalmente representado pelo modelo *stage gate* (COOPER, 1990) ou pelo modelo funil de desenvolvimento (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993). Em ambos os modelos, o processo de inovação é dividido em estágios e, ao fim de cada um desses estágios, há um "portão de decisões" (gate), para que os projetos sejam avaliados e decida-se pela continuidade ou não dos mesmos. Uma questão suscitada pela literatura diz respeito ao desenvolvimento, tradicionalmente, interno desses estágios, com pouca interação e baixa colaboração de atores externos à organização, o que Chesbrough

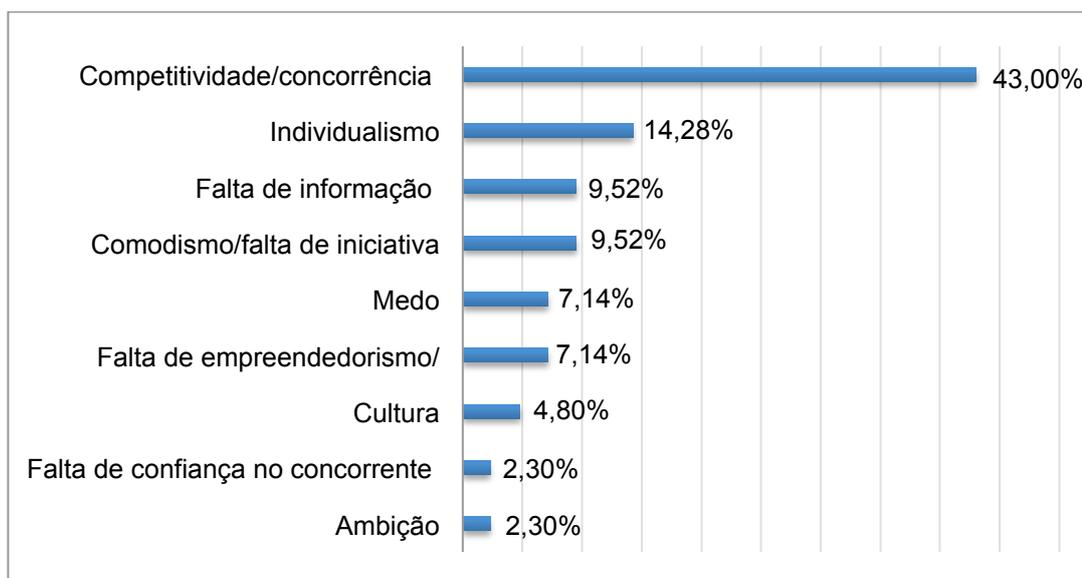
(2003) chamou de modelo de inovação fechada. Contudo, sabe-se que as inovações são, igualmente, geradas através do acesso a recursos e da capacidade de outras organizações, por meio do estabelecimento de acordos de cooperação e de alianças (SODA, 2011; BUENO; BALESTRIN, 2012).

Tidd, Bessant e Pavitt (2001) afirmam que, explorando recursos de outras organizações externas, uma empresa consegue reduzir os custos de desenvolvimento tecnológico e de entrada no mercado, bem como o tempo de desenvolvimento de um novo produto. Assim, através de um modelo de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), o processo de inovação tende a ser mais colaborativo, com o acesso ao conhecimento proveniente de fontes externas e com a troca de experiências e de *expertise* entre os envolvidos. Esses esforços podem resultar em um novo produto desenvolvido para o mercado atual, para um novo mercado ou ainda, por exemplo, um produto para ser integrado ao portfólio de outra empresa por meio do licenciamento de patentes (BUENO; BALESTRIN, 2012).

Para Gil (2008), por ser o desenvolvimento um processo multidimensional que envolve diferentes segmentos sociais e instituições, não há desenvolvimento sem a participação das pessoas e das instituições. Na escala local, os atores sociais agem e interagem envolvidos em instituições, sendo elas estruturas reguladoras, normativas e cognitivas, as quais conferem estabilidade, coerência e significado ao comportamento social, sendo transmitidas pela cultura, pelas estruturas e pela rotina (APPENDINI; NUIJTEN, 2002). Daí observa-se o caráter fundamental da integração entre os atores sociais, sejam eles dos setores público ou privado.

Segundo 43% dos gestores, a integração entre as empresas tem como maior obstáculo a competitividade/concorrência/rivalidade (ver Figura 15). O individualismo foi citado por 14,28% dos entrevistados, a falta de informação foi mencionada por 9,52%, assim como o comodismo/falta de iniciativa. Medo e falta de empreendedorismo/profissionalismo foram referidos por 7,14% dos entrevistados. A cultura foi considerada como entrave por 4,80% dos entrevistados, a falta de confiança no concorrente e a ambição foram mencionadas por 3,30% deles e 4,25% não se manifestaram.

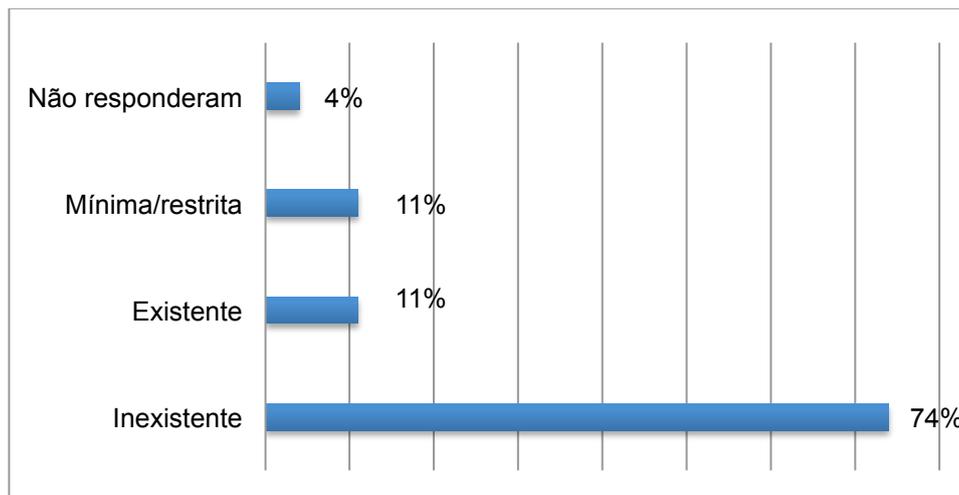
Figura 15 – Dificuldades à integração empresarial



Chama a atenção na relação de dificuldades referidas pelos entrevistados, que a conjuntura socioeconômica do país não surge como entrave ao desenvolvimento. A competitividade e a concorrência são os óbices à integração com as médias mais altas, e despontam fatores relacionados a carências que não são de ordem material e de recursos financeiros, assim como destacam-se aspectos ligados à cultura e à personalidade. Essa compreensão evidencia, por outro lado, que a superação das dificuldades demanda muito mais um esforço regional do que externo. E aqui, também, parece convir a atuação efetiva das entidades representativas, valendo-se de suas prerrogativas para alavancar a integração entre empresas e empresários.

Segundo 74% dos gestores, não há qualquer integração entre os municípios da região do Paranhana (ver Figura 16), 11% afirmaram que há, 11% mencionaram que ela ou só existe de forma restrita ou em razão de interesses políticos e, 4% não responderam à pergunta.

Figura 16 – Integração entre os municípios



As queixas relativas à falta de integração entre os municípios da região do Paranhana chamam atenção ao fato de se tratar de uma região predominantemente calçadista, ao mesmo tempo em que essa circunstância pode acirrar a concorrência, como já referido, poderia, igualmente, ensejar o estabelecimento de parcerias, a troca de experiências e o desenvolvimento conjunto.

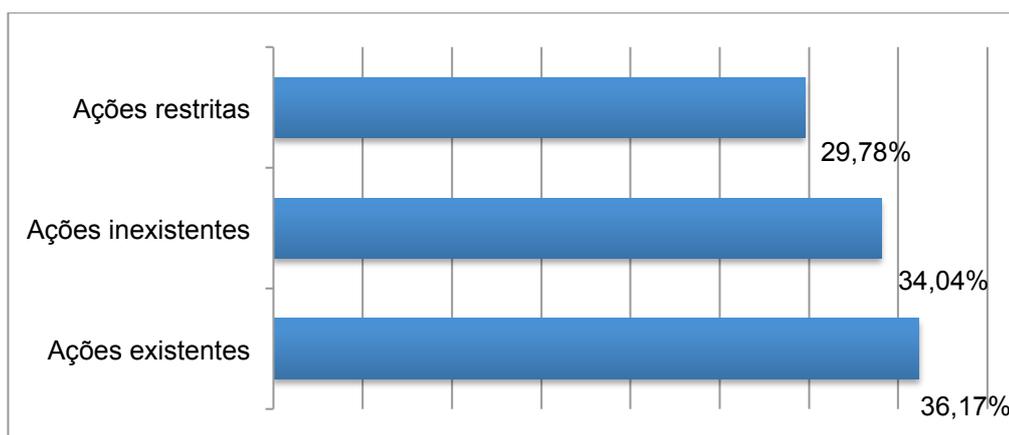
Esses dados são ainda mais relevantes sob a perspectiva do desenvolvimento endógeno, segundo o qual a formação de aglomerados baseados em um mesmo setor, como o calçadista, localizados em uma mesma área geográfica, tal como a região do Paranhana, pode promover as potencialidades locais e gerar ganhos de competitividade para a região, o que colabora com a geração de valor e de empregos (VÁZQUEZ-BARQUERO, 2001).

3.1.3.4 Ações Governamentais

Com relação às ações das Prefeituras da região, que favoreçam o desenvolvimento das empresas (ver Figura 17), as respostas ficaram relativamente equilibradas. Para 36% dos gestores, as prefeituras apresentam ações nesse sentido, tais como: apoio em feiras e exposições, doações de terrenos, isenção de impostos, concessão de licenças ambientais, realização de terraplanagem, abatimento de aluguéis, auxílio com infraestrutura e ruas de acesso às empresas. Riozinho é o município com o maior número de gestores que responderam nesse sentido, cinco dos seis entrevistados. Contudo, 34% dos entrevistados disseram que essas ações inexistem, notadamente em razão da burocracia, da politicagem e da falta de integração. Dos gestores de Rolante, 63% responderam negativamente, 25% manifestaram-se pela existência de ações e 12% entende que as mesmas favorecem em parte.

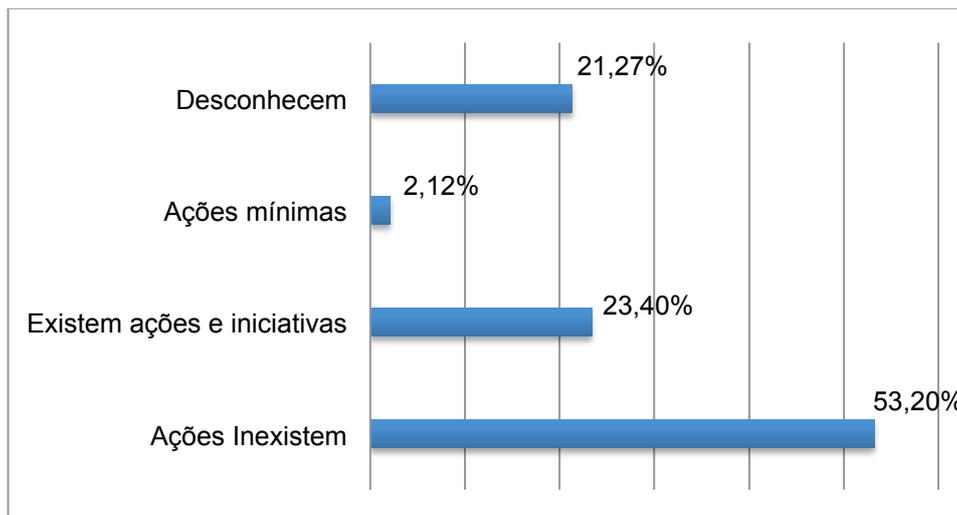
Dentre os entrevistados, 30% afirmaram que as ações são mínimas e favorecem apenas em parte, pois ajudam empresas “de fora” e, principalmente, por auxiliarem tão somente a instalação e não o desenvolvimento das empresas. Dos gestores de Taquara, 4,44% manifestaram-se nesse sentido, 3,33% mencionaram ações e 2,22% responderam de forma negativa.

Figura 17 – Ações das prefeituras



A respeito da existência de ações do Governo do Estado que favoreçam o desenvolvimento empresarial na região (ver Figura 18), 53% afirmam que ações dessa natureza inexistem. Nesse sentido foi a resposta de 87,5%, dos oito entrevistados de Parobé. De acordo com 24% dos participantes, existem ações e iniciativas do governo do Estado, dentre as quais foram citadas: Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimentos (AGDI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), financiamentos e fornecimento de recursos através do BADESUL e Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDS). Dos entrevistados de Rolante, apenas 12% responderam que existem ações; situação semelhante aconteceu com os participantes de Três Coroas, dos quais somente 20% manifestaram-se de forma positiva. Para 2,12% dos entrevistados, ou seja, um participante, as ações favorecem em parte, pois são escassas. E 21% dos gestores desconhece ações do governo do Estado que favoreçam o desenvolvimento das organizações da região do Paranhana. Nesse sentido foi a manifestação de 66,66% dos entrevistados de Riozinho.

Figura 18– Ações do governo do Estado



A falta de ações do governo do Estado é explicada, em parte, segundo os participantes, pela falta de integração entre os municípios e empresas da região, uma vez que se as empresas estabelecessem parcerias e organizassem-se de forma articulada, acreditam que o acesso aos recursos do Governo do Estado seria mais facilitado.

Dessa forma, segundo Gil (2005), os governos regionais, mais que os agentes individuais, dispõem de melhores condições e estão mais adequadamente aparelhados para devolver as informações processadas aos usuários potenciais, de modo a reduzir incertezas decisórias, reduzir custos operacionais e desenvolver o fluxo de decisões emanadas de um projeto estratégico.

Os dados mostraram que a maioria dos entrevistados têm uma percepção pessimista quanto ao desenvolvimento empresarial da região do Paranhana. O estudo mostrou uma adesão reduzida às associações e entidades representativas, ante a descrença quanto à eficácia das mesmas, já que a maioria dos gestores considerou que os referidos entes não representam adequadamente os interesses de seus associados.

Ficou evidente o desconhecimento acerca da atuação das associações e entidades representativas, inclusive pelos seus próprios associados e integrantes, os quais manifestaram o apelo e a necessidade premente pela qualificação da mão-de-obra local, o que poderia ser promovido, também, com o auxílio destes entes, tendo em vista as suas funções e a própria natureza jurídica.

A análise mostra que a maior parte dos gestores alegam a inexistência de ações e práticas de promoção das potencialidades locais e de integração entre os diversos atores, sejam eles dos setores público ou privado, considerando que, para a maioria dos gestores,

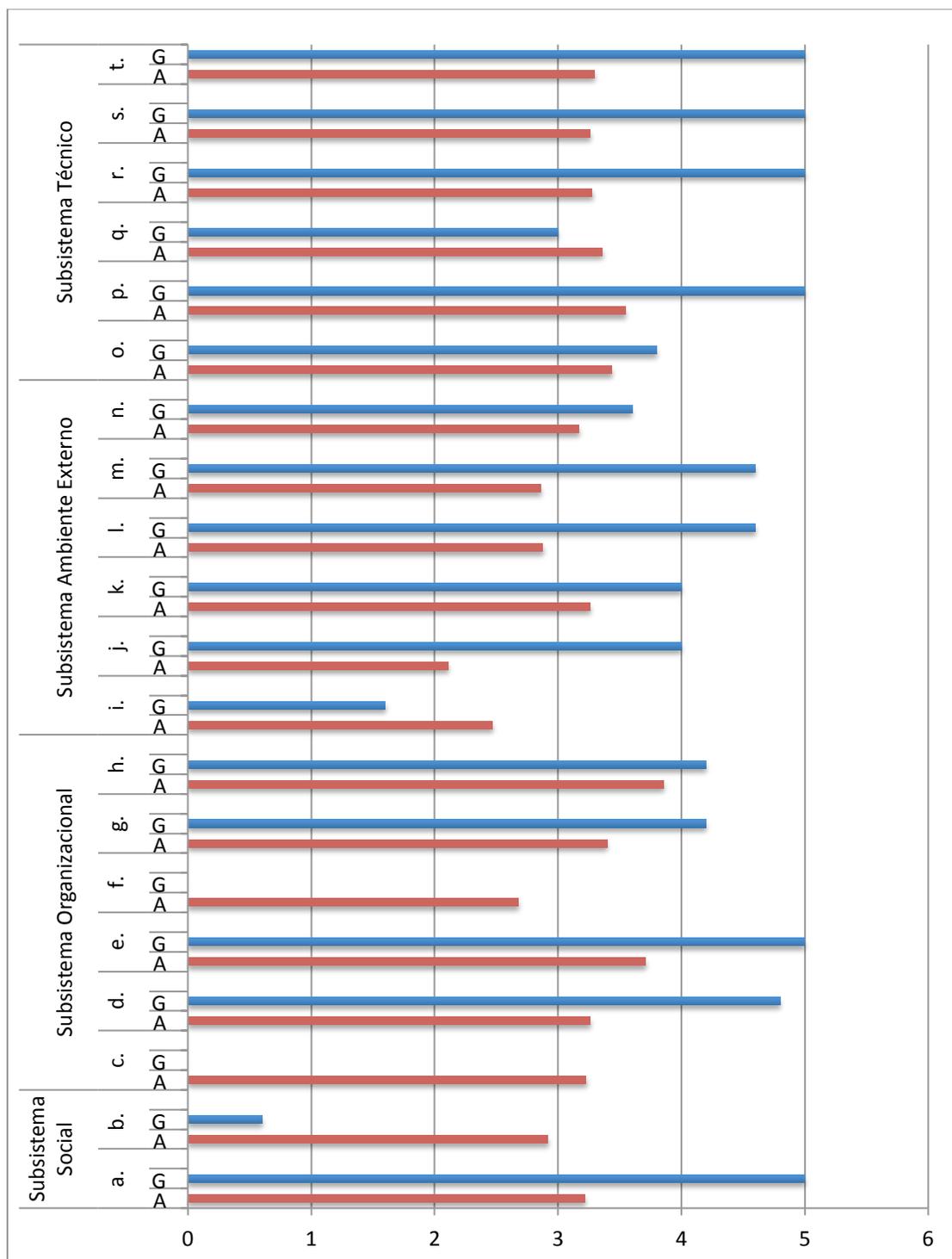
inexiste integração entre as empresas da região, assim como não há integração entre os municípios.

Além disso, foi possível perceber que o envolvimento empresarial apresenta foco em aspectos de interesse mais individual do que coletivo, o que foi constatado como um dos possíveis empecilhos à integração e ao desenvolvimento regionais.

3.1.4 Síntese dos resultados

A partir da análise dos dados coletados com os acadêmicos de um curso de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, RS e com gestores de indústrias de transformação atendidas pela AGDI/FACCAT, evidencia-se que a percepção desses sujeitos a respeito dos fatores que influenciam a criatividade e a inovação é, em alguns momentos, semelhante e noutros é contraditória. Para que a relação entre esses resultados seja melhor compreendida, procedeu-se à conversão dos resultados dos gestores a uma escala de 5 pontos (ver Figura 19).

Figura 19 – Comparativo entre acadêmicos (A) e gestores (G)



A comunicação interpessoal obteve cinco pontos entre os gestores, pois 100% deles afirmaram que as diferenças hierárquicas não obstam o diálogo e a troca de informações, tendo os funcionários total liberdade para conversar com colegas e superiores, fato apontado como um estímulo à criatividade e à inovação, pois está associado à liberdade de pensar e

expressar-se. Entretanto, para os acadêmicos esse fator não é percebido como um fator tão influente, recebendo uma média de 3,22 em uma escala de cinco pontos.

Com relação às ideias pré-concebidas/preconceito, 12% dos gestores reconhecem que situações de preconceito se fazem presentes no ambiente organizacional, mas de forma pontual, as quais não impactam a criatividade e a inovação, o que equivale a 0,6 pontos. Para os acadêmicos esse fator tem, igualmente, pouca importância, obtendo uma média de 2,92, não exercendo acentuada influência na criatividade e na inovação.

Os entrevistados foram unânimes quanto à inexistência de carga horária específica para pensar sobre inovação, fator que obteve 0 pontos. Segundo eles, essa prática se dá naturalmente e está inserida na rotina da organização. Por outro lado, para os acadêmicos esse fator foi um dos que obtiveram as maiores médias, com 3,55 pontos, evidenciando que se trata de uma condição que, uma vez presente na organização, poderia predispor a criatividade e favorecer o surgimento de novas ideias.

Dos gestores entrevistados, 96% afirmam que os colaboradores são estimulados a buscar informação e conhecimento, de modo que a infraestrutura da organização está disponível para tanto, contudo, ressaltam que não há muito interesse. Assim, o fator estímulo à inovação e ao empreendedorismo atingiu uma média de 4,8 pontos. Porém, 4% admitem que a busca de informações é restrita aos setores de chefia, sem que seja disponível aos demais colaboradores. Entretanto, de acordo com os acadêmicos, esse fator aparece como relevante, obtendo a média de 3,26 pontos, evidenciando que, para esses sujeitos, a busca por informação deveria ser amplamente difundida, estimulada e viabilizada no ambiente organizacional.

O estímulo à inovação e ao empreendedorismo foi considerado por 100% dos gestores como presente desde o primeiro contato com o funcionário, obtendo uma média de cinco pontos. Os gestores explicam que se trata de um fator importante, o qual é enfatizado nas reuniões, bem como mediante a oferta de cursos e treinamentos, a possibilidade de realizar pesquisas, a oferta de premiação aos criadores de inovação, o diálogo e a participação nas decisões. Esse resultado vai ao encontro da opinião dos acadêmicos, os quais consideraram esse fator bastante impactante, conferindo-lhe a média de 3,71 pontos, sendo o fator com a terceira maior média.

As condições de deslocamento ao trabalho foram consideradas por 100% dos gestores sem quaisquer implicações na criatividade e na inovação, pois a quase totalidade dos colaboradores reside próximo às empresas. Para os acadêmicos, dentre os 28 fatores, esse

também é o quinto menos influente, com uma pontuação de 2,68, numa escala de cinco pontos.

De acordo com 84% dos entrevistados, funcionários com um perfil proativo, criativo e inovador são uma prioridade no momento da contratação, o que equivale a 4,2 numa escala de cinco pontos. Contudo, 16% dos gestores admitem que esse perfil é secundário, considerado um *plus*. A exigência à iniciativa de inovar foi considerada bastante influente para os acadêmicos, obtendo um média de 3,4 pontos e evidenciando que eles seriam mais criativos se a inovação fosse uma exigência nas organizações nas quais eles trabalham, resultado que vai ao encontro do entendimento da maioria dos gestores.

De acordo com 84%, o clima organizacional impacta positivamente a criatividade e a inovação, pela abertura ao diálogo, pela comunicação interpessoal e pelo estímulo à inovação, totalizando uma média de 4,2 pontos. Contudo, para 12% há uma influência negativa, um por se tratar de empresa familiar com muitas divergências entre os membros e outro por considerar a empresa pequena, motivo pelo qual a criatividade não seria tão importante. Para 4%, o clima organizacional não se mantém um impacto positivo constante, havendo variações. De acordo com os acadêmicos, o clima organizacional é relevante, sendo percebido como o segundo fator mais impactante, com uma média de 3,86, numa escala de 5 pontos.

Segundo 32% dos entrevistados, as organizações dispõem de um espaço externo, no qual os funcionários possam realizar intervalos em contato com a natureza, fator que alcançou uma média de 1,6 pontos. Entretanto, 68% referiram que não possuem um espaço com essas características, mas destes, 13,33% informaram que a construção de uma “área verde” consta do planejamento de 2015. Os acadêmicos também consideram esse fator muito pouco importante para a criatividade e a inovação, conferindo-lhe uma pontuação cuja média foi de 2,47 pontos.

Para 80% dos gestores, a legislação impacta negativamente a criatividade e a inovação, por dificultar o acesso a financiamentos, prejudicando a realização de pesquisas de ponta, conferindo-lhe uma média de quatro pontos. A burocracia, as leis trabalhistas e tributárias e os impostos foram considerados as maiores dificuldades. Os acadêmicos, ao contrário, consideraram esse fator o menos importante, obtendo um média de 2,11 pontos.

As restrições econômicas do mercado foram consideradas bastante influentes, obtendo uma média de quatro pontos, pois 96% dos gestores entendem que esse fator tem implicações nos processos criativos e inovadores, especialmente em virtude da dependência do setor calçadista; da forte concorrência que existe na região, em alguns setores; e, do efeito cascata que se estabelece em razão do próprio mercado. Nesse mesmo sentido, os acadêmicos

entendem que as restrições econômicas do mercado exercem influência sobre a criatividade e a inovação, obtendo uma média de 3,26 pontos.

O contexto produtivo regional é um fator que influencia a criatividade e a inovação organizacionais para 80% dos gestores, pois têm sua clientela, também ou principalmente, na região do Paranhana, figurando com uma média de quatro pontos. Porém, segundo os acadêmicos, esse fator não influencia expressivamente a criatividade e a inovação, obtendo uma média de 2,88 pontos.

Para 92% dos gestores, o cenário econômico mundial exerce influência, especialmente diante da globalização, fator que alcançou uma média de 4,6 pontos. As exportações, as taxas de câmbio e a concorrência com os produtos importados, principalmente da China, foram mencionadas como as maiores dificuldades. Por outro lado, os acadêmicos conferiram a esse fator uma média de 2,86 pontos, não o percebendo como um fator cuja influência seja tão significativa nos processos criativos e inovadores.

Conforme 72% dos gestores, as Restrições tecnológicas do mercado impactam os processos criativos e de inovação, com uma pontuação de 3,6 pontos. Essas restrições se referem, principalmente, à falta de recursos financeiros para acessar tecnologias de ponta e ao alto custo das mesmas, bem como teriam um efeito positivo na criatividade, potencializando-a. Os acadêmicos percebem esse fator como igualmente influente, com uma média de 3,17 pontos.

Segundo 76% dos gestores, há instrumentos e maquinários novos, o que potencializa a criatividade e estimula a inovação, além de melhorar os processos, os produtos e a qualidade de vida no trabalho, atribuindo ao Acesso a novos equipamentos e instrumentos uma média de 3,8 pontos. Os dados obtidos com os acadêmicos também evidenciam uma acentuada relevância atribuída a esse fator, o qual obteve uma média de 3,44, de modo que os alunos seriam mais criativos se tivessem mais acesso a novos equipamentos e instrumentos.

Todos os gestores afirmaram que as empresas apoiam a busca por informação e por conhecimento, mediante a realização de cursos dentro e fora da organização. Sobre auxílio prestado aos funcionários que buscam uma formação continuada, 36% disseram que oferecem cursos na própria organização e que possibilitam a realização de cursos externos, 88% dos gestores financiam esses estudos, integral ou parcialmente. Dois gestores, 8%, afirmaram que não custeiam a qualificação e atualização dos funcionários, mas cedem o tempo necessário para tanto, sem abatimentos salariais. Esse fator foi considerado o mais importante na opinião dos acadêmicos, com uma média de 3,55 pontos, de modo que eles seriam mais criativos se

sentissem-se apoiados pela organização em que trabalham a buscar informações sobre aquisição de novas tecnologias e equipamentos para pesquisa.

De acordo com 60% dos gestores, os salários da maioria dos colaboradores permitiriam que frequentassem cursos e treinamentos por conta própria, de modo que o fator *Recursos financeiros para atualização* obteve uma média de 3,0 pontos. Para os acadêmicos, esse fator apresenta relevância um pouco mais acentuada, com uma média de 3,36 pontos.

Consoante 100% dos gestores, as empresas dispõem de uma estrutura conservada, sendo atribuído ao fator *Estado de conservação da infraestrutura e manutenção da estrutura* uma média de cinco pontos. Para os acadêmicos, o estado de conservação da infraestrutura é relevante para a criatividade, obtendo uma média de 3,28 pontos, assim como a manutenção da estrutura, que obteve uma média de 3,10 pontos.

A totalidade dos gestores afirmou que os funcionários conhecem a estrutura da empresa. Os acadêmicos pontuaram esse fator de modo que a média foi de 3,26 pontos, o que evidencia se tratar de fator que merece a atenção das organizações porque exercem uma influência significativa nos processos criativos e inovadores.

Conforme 100% dos gestores, os funcionários podem dispor da organização, mas informaram a necessidade da observação de algumas regras. Para os acadêmicos, esse fator foi considerado um fator de estímulo relevante para os processos criativos e inovadores, com uma média de 3,3 pontos.

A partir desses resultados, pode-se dizer que, tanto para os gestores quanto para os acadêmicos, os subsistemas que exercem uma maior influência na criatividade e na inovação são o Técnico e o Organizacional, motivo pelo qual merecem maior atenção e investimento.

Com relação ao ambiente organizacional das organizações pesquisadas no estudo dois ser favorável à geração de inovações, considerando a presença dos fatores de estímulo, pode-se dizer que, embora existam aspectos positivos, tais como diálogo, o reconhecimento das ideias inovativas e o apoio organizacional à busca por inovações, essas organizações, em sua maioria, não contam com um ambiente organizacional que propicie o desenvolvimento de inovações. Conforme pode-se perceber a partir dos dados coletados, a maioria dos gestores (84%) trabalha com o foco no atendimento das demandas, com vistas à satisfação dos compromissos assumidos e sem uma compreensão mais apurada acerca dos fatores que impactam a criatividade, menos ainda empreendem ações de efetiva promoção deste processo, pois o desconhecem como um processo cognitivo complexo, sendo suas percepções a esse respeito baseadas no senso comum.

O ambiente inovador não é somente aquele que conta com infraestrutura técnica e instrumental atualizadas, mas é aquele que promove e explora as potencialidades internas, de recursos humanos e materiais. Ambientes organizacionais inovadores são desafiadores, são aqueles nos quais os colaboradores são estimulados a pensar sobre inovação e a ousar, são aqueles cuja a cultura é voltada à geração e ao desenvolvimento de novas ideias.

E, em que pesem as afirmativas desses gestores sobre a relevância da criatividade e da inovação, em 84% das organizações, esses processos são, de fato, pouco promovidos e pouco estimulados, de modo que os respectivos ambientes organizacionais não se configuram como favoráveis à geração de inovações.

O terceiro estudo foi realizado com 47 gestores de empresas cujos funcionários foram acadêmicos da disciplina de Desenvolvimento Regional de um curso de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, em 2014/01.

Esse estudo evidenciou que os entrevistados entendem que as associações e entidades representativas da região do Paranhana, RS, não promovem ações efetivas em prol do desenvolvimento dos associados, sendo que, dentre as ações que consideram necessárias, citam-se aquelas com vistas à qualificação da mão-de-obra e à busca de apoio governamental. Essas ações auxiliariam as empresas a promoverem os fatores que foram considerados influentes na criatividade e na inovação, notadamente o Acesso a novos equipamentos e instrumentos, o Apoio organizacional à busca de informações, bem como o acesso à informação na organização. Ademais, o apoio governamental poderia viabilizar os financiamentos que facilitariam o acesso às novas tecnologias, bem como amparar as organizações em momentos de dificuldade, pois as restrições tecnológicas e as oscilações dos mercados interno e externo afetam a criatividade e a inovação, segundo acadêmicos e gestores.

É importante lembrar que, segundo dados da PINTEC - 2011, a falta de pessoal qualificado é um aspecto apontado como impeditivo da inovação, o que vai ao encontro da reclamação desses gestores e corrobora a necessidade de ações que auxiliem o aperfeiçoamento da mão-de-obra.

Assim, a presente dissertação oferece subsídios para que o conhecimento acerca da criatividade e da inovação seja ampliado, assim como para que sejam melhor compreendidos os fatores que, interagindo no ambiente organizacional, são estímulos ou obstáculos a esses processos.

Além disso, contribui para que organizações, governos e entidades representativas, conhecendo os fatores que influenciam a criatividade e a inovação, atuem de forma proativa na adoção de medidas que tornem o ambiente organizacional mais favorável a esses processos, que ofereçam linhas de crédito mais acessíveis, facilitando os acessos às novas tecnologias, e que promovam a integração de empresas e municípios, com vistas ao desenvolvimento regional.

3.2 Conclusões

Esta dissertação versou sobre os fatores que influenciam o processo de desenvolvimento da criatividade aplicado a inovações em indústrias de transformação da região do Paranhana, RS, bem como o papel do ambiente organizacional no referido processo. Foram realizados três estudos para se obterem os resultados apresentados. Os estudos abordaram temas que abrangem aspectos relacionados à percepção tanto de acadêmicos de Engenharia de Produção de uma Instituição de Ensino Superior do Vale do Paranhana, RS como de gestores de indústrias da mesma região.

A região do Paranhana, RS, composta pelos municípios de Taquara, Parobé, Igrejinha, Três Coroas, Rolante e Riozinho, possui 185.475 habitantes e caracteriza-se, no aspecto econômico, por pequenas, médias e grandes indústrias, destacando-se aquelas de calçados, produtos alimentícios, móveis, metal, madeira, têxteis (FEE, 2009, 2010).

Os resultados mostraram que todos os quatro subsistemas influenciam o processo criativo no contexto organizacional e, conseqüentemente, as inovações. Entretanto, restou demonstrada certa incompreensão, por parte dos gestores, a respeito dos fatores que influenciam a criatividade e a inovação, o que evidencia a necessidade de as empresas buscarem meios de se apropriarem do conhecimento acerca desses processos, de forma mais fundamentada e menos vinculada ao senso comum, maximizando os resultados positivos e potencializando as habilidades, os recursos e as capacidades já existentes nas organizações.

Os estudos mostraram que a relação entre a criatividade e a inovação no contexto organizacional é de suma importância para que esses processos sejam reconhecidos, estimulados e facilitados. Deste modo, através de uma cultura organizacional que conheça, promova e estimule a criatividade, as empresas terão maiores condições de inovar e de atender aos imperativos hodiernos do mercado.

Nesse sentido, o apoio organizacional à busca por informações e o estímulo organizacional à inovação e ao empreendedorismo revestem-se de importante papel. Embora

todos os gestores tenham afirmado a existência integral destes fatores, evidencia-se uma postura passiva demonstrada por 84% dos gestores, os quais referem uma atuação mais voltada ao atendimento do pedido do cliente, uma das principais fontes de informação, do que em identificar lacunas no mercado e produzir inovações que criem uma nova demanda e tragam vantagens competitivas à organização. Contudo, no mundo contemporâneo, espera-se que as indústrias não apenas atendam às necessidades reclamadas pelos clientes, mas que conheçam o mercado e satisfaçam demandas que ainda não foram reclamadas, inovando no oferecimento de produtos, processos e serviços. Para tanto, a criatividade é fundamental, o que justifica a compreensão dos fatores que influenciam o processo criativo, para que sejam promovidos e estimulados.

Foi evidenciado que os fatores Comunicação Interpessoal, o Acesso à Informação na Organização, as Restrições Econômicas do Mercado, o Contexto Produtivo Regional, o Cenário Econômico Mundial, as Restrições Tecnológicas do Mercado, o Clima organizacional, o Acesso a Novos Equipamentos e Instrumentos, o Apoio Organizacional à Busca de Informações, bem como a Conservação, a Manutenção, o Conhecimento e a Utilização da Estrutura e Infraestrutura foram considerados importantes influências nos processos criativos e inovadores no contexto organizacional, pois obtiveram as médias mais altas, tanto para acadêmicos como para gestores.

Foi constatado que existem fatores que influenciam positivamente a criatividade e, portanto, favorecem a inovação, tais como a abertura ao diálogo e a receptividade às ideias e sugestões. No entanto, se a organização não favorece integralmente a difusão do conhecimento, a busca por informação e o acesso a novos equipamentos e instrumentos e se os colaboradores não possuem condições próprias de se aperfeiçoarem, não é provável que seu potencial criativo e inovador se manifeste amplamente, logo, suas ideias e sugestões, ainda que bem-vindas, podem não atender à complexidade que permeia o crescimento e o desenvolvimento organizacionais.

Além disso, há aspectos que merecem atenção e que deveriam ser melhor analisados, porque se constituem em entrave ao estímulo dos processos criativos e inovadores e, uma vez controlados, auxiliariam as organizações a administrarem as influências do contexto regional, dos mercados interno e externo, bem como das restrições tecnológicas do mercado.

Os resultados demonstraram que o desenvolvimento empresarial da região do Paranhana foi percebido como fraco/estagnado para os gestores, os quais consideram que as associações empresariais não são adequadamente representativas dos interesses de seus

associados, de modo que tão pouco souberam informar ações efetivas promovidas por essas entidades. Nesse sentido, algumas ações reclamadas dizem respeito à qualificação da mão-de-obra, a parcerias com instituições de ensino e governo, bem como integrativas, tendo em vista que a integração entre empresas e municípios foi percebida como precária.

Essa integração poderia ser uma ferramenta facilitadora da inovação, através da colaboração entre as empresas, as entidades representativas e, também, os governos.

Dessa forma, uma vez que as indústrias são alavancas propulsoras do desenvolvimento regional e que a inovação é a chave para o êxito organizacional, sugere-se a continuidade de estudos dessa natureza, a fim de que sejam identificados métodos e técnicas de promoção da criatividade e da inovação, bem como linhas de financiamento, para que as organizações possam investir em tecnologia e para que não se fragilizem diante das oscilações do mercado.

Ademais, recomenda-se que as associações e entidades representativas assumam efetivamente uma postura integrativa e apoiadora dos ideais de seus associados, identificando demandas e auxiliando na promoção do aprimoramento da mão-de-obra, da ampliação do conhecimento e do acesso aos meios necessários ao crescimento e ao desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. **Criatividade**. Brasília: Edunb, 1993.

ALENCAR, E. M. L. S. **Desenvolvendo a criatividade nas organizações**: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 6, 6- 11. 1995.

ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, 2, 38, 8- 25. 1998

ALENCAR, E.M.L.S., FLEITH, D. **Criatividade**: Múltiplas perspectivas. Brasília: Editora UnB, 2003.

ALVES, J.; MARQUES, M.J.; SAUR, I.; MARQUES, P. **Creativity and Innovation Management**. V16, ISSUE 1, 27 – 34, 2007

ANDERSON, N., POTOCHNIK, K., ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: a state-of-the Science Review, prospective, commentary and guiding framework. **Journal of Management**, 2013.

AMABILE, T.M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, 40, 39-58. 1997.

_____. **A model of Creativity and Innovation in Organizations**, Research in Operational Behavior 10, B. M. Staw, L. L. Cummings, eds, Jai Access, Greenwich, Connecticut, 123-167, 1988.

_____. Creativity and the role of the leader. **Harvard Business Review**, 001178012, , Vol. 86, N. 10, Out/2008.

_____. Barreiras à Criatividade Pessoal entre Professores de Distintos Níveis de Ensino. **Psicologia: Reflexão e Crítica [On-line]** 6 (1), pp. 63-69, 2003.

AMABILE, T.M.; GRYSKIEWICZ, N.D. The Creative Enviromente Scales: Work Enviroment Inventory. **Creative Research Journal**, n. 2, p. 231-253, 1989.

AMABILE, T.M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J., HERRON, M. Assessing The Work Environment For Creativity. **Academey of Management Journal**, 5, 1154-1184, 1996.

APPENDINI, K. e NUIJTEN, Monique. El papel de las instituciones en contextos locales. **Revista de la CEPAL**, nº 76, abril 2002.

ARANDA, M. H. A importância da criatividade no processo de inovação (PI). **Dissertação**. Mestrado. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Porto Alegre, 2009.

ARNSTEIN, Sherry. A Ladder of citizen participation. **Journal of the American Planning Association**, Chicago: American Planning Association, v. 35, n. 4, p. 216-224, July. 1969

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e meio ambiente**: As Estratégias de Mudanças da Agenda 21. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARRON, F. M.; HARRINGTON, D. M.; **Creativity Intelligence and Personality**, Annual Review of Biyaschology 32, MR. Rosenzwei, L. W. Porter, eds., annual Reviews, inc. Palo Alto, California, 439-46, 1981.

BARROS, A. B. G.; SILVA, N. L. O; SPINOLA, N. D. Desenvolvimento Local e Desenvolvimento Endógeno: Questões Conceituais. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 9, n. 2, p.90-98, jul. 2006. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/viewFile/11/66> Acesso em: 01 junho. 2015.

BAUCUS, M.; NORTON JR; BAUCUS, D; HUMAN, S.; Fostering Creativity and Innovation Without Encouraging Unethical Behavior. **Journal of Business Ethics**, 81: p. 97-115, 2007.

BELFORT, R.M.; SANTOS, E. F. M. S; TADENCCI, M. S. R. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI imperatriz** (MA). ano 2, n 2, p. 39-53, jan/jul. 2012.

BELLEN, H. M. **Desenvolvimento Sustentável: Uma Descrição das Principais Ferramentas de Avaliação.** In: *Ambiente e Sociedade* (7), Campinas, p. 67-87, n. 1, 2004.

BHARADWAJ, S.; MENON, A.; Making Innovation Happen in Organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both. **Journal of Product Innovation Management.** Vol. 17b(6), p. 424-434. 2000.

BENEDETTI, M. H., CARVALHO, V. A. C. A dinâmica da inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. Em **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pósgraduação e Pesquisa em Administração** (p.30). Rio de Janeiro: ANPAD. 2006

BOISIER, Sergio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa preta e o projeto político. **Revista Planejamento e Políticas Públicas.** n. 13/jun/96, p. 111-143.

_____. **Desarrollo** (local) ¿De que estamos hablando? Buenos Aires: Editorial Homo Sapiens. Centro de estudos Desarrollo y territorio, Transformaciones globales. 2008.

BORBA, M. S. F.; GOMES, J. C. C.; TRUJILLO, R. G. **Desenvolvimento endógeno como estratégia para a sustentabilidade de áreas marginais.** Incubadora 114Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP-USP).

BRASIL. **Decreto** Nº 6.047, de 22 de Fevereiro de 2007.

BROSE, Markus Erwin. Quando a Participação no Desenvolvimento Regional não Prioriza só Empregos: Reflexão sobre CAalifórnia/EUA. **Revista Paranaense de Desenvolvimento,** Curitiba, v. 34, n. 125, p. 237-258, jul/dez 2013.

BROWN Jr., O. Macroergonomics: a review. **Human Factors in Organizational Design and Management III.** K. Noro and O. Brown Jr. (ed.), North Holland: Elsevier Science Publishers, 1990

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração da USP,** 31 (2), 50-61, 1996.

BRUNO-FARIA, M.F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC,** Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014

BUENO, J. M. P. Análise das habilidades avaliadas pelo ENEM por meio da Teoria CHC: um estudo de validade. 2013. 68p. **Dissertação** (Mestrado em Psicologia). Universidade de São Francisco, Itaíba, 2013. Disponível em: <<http://www.usf.edu.br/itatiba/mestrado/psicologia/uploadAddress/juliana%20maximila%20de%20paula%20bueno%5B19746%5D.pdf>> Acessado em 17 de agosto de 2013.

BURKUS, D. Schools of Innovation: How academic organizations foster creativity. **Strategic Leadership Review,** vol. 2, Issue 1, 2002.

CARDOSO, J. Á. L. **Reestruturação Produtiva e Mudanças no Mundo do Trabalho: Um Olhar sobre os Setores Têxtil e Alimentício em**

Santa Catarina. Tubarão: Editora Stadium, 2004.

CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. **Desenvolvimento Sustentável: Dimensões e Desafios**. Campinas: Papirus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CLARK, K. B; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development**. New York: The Free Press, 1993.

CLAYTON, Antony M.H.; RADCLIFFE, Nicolas J. **Sustainability: A System Approach**. Cambridge, MA: Westview, 1996.

COOPER, R. Stage gate system a new tool for managing new products. p. 44-53, **Business Horizons**, 1990.

CORNELLA, A., & FLORES, A. **La alquimia de la innovación**. Barcelona: Deusto, 2007.

CUMMINGS, A., OLDHAM, G.R. **Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For The High Potential Employee**. California Management Review, 1, 22-37, 1996.

CROPLEY, D. H.; KAUFMAN, J.C.; CROPLEY, A. J.; Malevolent Creativity. A functional Model of Creativity in Terrorism and Crime. **Creativity Research Journal**, 20 (2), p. 105-115, 2008.

ÇEKMECELIOGLU, H. G., GÜNSEL, A. The Effects Of Individual Creativity And Organizational Climate On Firm Innovativeness. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 99, 257 – 264, 2013.

DEWES, F.; NEVES, F.M.; JUNG, C.F.; CATEN, C.S.T. Ambiente e Estímulos Favoráveis à Criatividade Aplicada a Processos de Inovação de Produtos. **Revista (Espacios)** v. 38, n. 1. 2012.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DILIELLO, T. C.; HOUGHTON, J. D.; Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self-leadership, innovation and creativity. **Journal of Managerial Psychology**, v 21 (4), p. 319-337, 2006.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, 11 (4), 539-559, 2008.

DORIGON, Clovis. Agroindústrias familiares rurais e desenvolvimento regional: o caso do oeste catarinense. **Anais. II SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMPREENDEDORISMO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO LOCAL**, ago. 2004, Rio de Janeiro.

DREU, C. K. W.; NIJSTAD, B. A.; BECHTOLDT, M. N.; BASS, MATTHIJS. **Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts**, v. 5 (1), Feb, 81-89, 2011.

DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

DUL, J., CEYLAN, C. The impact of a creativity supporting work environment on a firm's product innovation performance. **Journal of Product Innovation Management**, 2014.

DUWETT, T.; GRUYS, M.; **Advancing the case for creativity through graduate business education**. Thinking Skills and Creativity. Vol. 2 (2), p. 85-95, 2007.

DYER, J. H.; SINGH, H. Using alliances to build competitive advantage in emerging technologies. In: DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. E. **Wharton on managing emerging technologies**. New York: John Wiley & Sons, p. 358-375, 2000.

EMERY, F. **Report on the Hunsfoss Project**. London :Tavistock, 1964. Tavistock Document Series.

_____. **Future we are in**. Leiden: Martinus Nijhoff, 1976.

FARID, F.; EL-SHARKCWWY, A. R.; AUSTIN, L. K. Managing for creativity and Innovation in A/E/C organizations. **Journal of Management in Engineering**, vol. 9 (4), p. 399-409, 1993.

FILHO, A. M. S. Inovação requer criatividade e inovação. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 111, 2010.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. 39. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. FEE **Pesquisa de emprego e desemprego da Região Metropolitana de Porto Alegre** PED-RMPA informe Mulher e Trabalho. 2009.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. FEE, Porto Alegre. **Dados demográficos**. 2010.

GALANAKIS, K. Innovation Process. Make sense using system thinking. **Technovation** (26), p. 1222- 1232, 2006.

GIL. A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**, 2, 28, 72-82, 1993.

GONG, Y.; CHEUNG, S. Y.; WANG, M.; HUANG, J.; Unfolding the Proactive Process for Creativity. **Journal of Management**, v. 38 (5), p. 1611-1633, 2012.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. Reverse Innovation: create far from home, win everywhere. USA: **Harvard Business Review Press**, 2002.

HENDRICK, H.W. Macroergonomics: a new approach for improving productivity, safety and quality of work life. **Palestra**. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1993.

_____. Human Factors in ODAM: **An historical perspective**. Human factors in organization design and management, Amsterdam: North Holland, v. 5, p. 429-434, 1996.

HENDRICK, H.W; KLEINER, B.M. Macroergonomics: an introduction to work system design. Santa Monica, CA: **Human Factors and Ergonomics Society**, 2000.

HENNESSEY, B. A., AMABILE, T.M. Reward, intrinsic motivation and creativity. **American Psychologist**, 53, 674-675

HOSSAIN, M. Open innovation: so far and a way forward. **World Journal of Science, Technology and Sustainable Development**, v. 10, n. 1, p. 30-41, 2013.

HUGHES, D. G.; CHAFIN, D. C. Turning New Product Development into a Continuous Learning Process. **Journal of Product Innovation Management**. Oxford-United Kingdom 13 (2), p. 89-104.1996.

ISAKSEN, S.; LAURER, K; EKVALL, G; BRITZ, A. Perception of the best and the worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. Mchwah New Jersey. **Creativity Research Journal**, 13 (2), p. 171-184, 2001.

JOHANNESSEN, J.-A; OLSEN, B. Projects as communicating systems: creating a culture of innovation and performance. **International Journal of Information Management**, 31(1), 30-37, 2011.

JUNG, C. F., FRANK, A. G., CATEN, C. S. T. Factores de Bloqueo a la Creatividad en Investigadores de un Polo de Innovación Tecnológica desde una perspectiva Macro-ergonómica. **Anais. XVI ICIEOM - International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, São Carlos, 2010.

KETS DE VRIES, M.F.R. Leaders who make a difference. **Journal Of Management Studies**, 14, pp. 486-593, 1996.

Kirkpatrick, D. L. & James D. Kirkpatrick. **Evaluating training programs: The four levels**. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

LEE, J. J. e KIM, D. **Brain gain or brain circulation?** U.S. doctoral recipients returning to South Korea, Higher Education. (2009)

MAPA DA REGIÃO DO PARANHA, RS. Disponível em: <
<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1776564>>

MADJAR, N., OLDHAM, G. R.; PRATT, M. G. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. **Academy of Management Journal**, 757-767, 2002.

MCADAM, R., MCCLELLAND, J. Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. **European Journal of Innovation Management**; Vol 5 No. 2, pp. 86-97, 2002.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, E.; PENA-VEGA, A.; PAILLARD, Bernard. **Diálogo sobre Conhecimento**. São Paulo: Cortez, 2004.

NETO, J. A. M. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. **Employee creativity**: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 607–634, 1996.

OLIVEIRA, Antonio Marcos Prestes de. A dinâmica do desenvolvimento regional do meio oeste catarinense. 2010. 120f. **Dissertação** (Mestrado) - USCS, São Caetano do Sul, 2010.

PARAMITHA, A.; INDARTI, N. Impact of the Environment Support on Creativity: Assessing the Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 115, 102–114, 2014.

PASMORE, W. A.: The sociotechnical systems perspective. New York: Wiley, 1988. **Designing effective organizations**

PATTERSON, C. **Individual and Organizational Creativity**. Canada, 2001.

PEREIRA, D.S.G, JUNG, C.F. Fatores de Bloqueio à Criatividade e Inovação: Um Estudo com Acadêmicos de Engenharia da Região do Vale do Paranhana. **Espacios**. V. 35 (N. 4) Pág. 21, 2014.

PONTI, F.; FERRAZ, X. **Pasión por innovar**. Barcelona: Granica, 2006

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1996.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: making the most of the best. **Harvard Business Review**, [s.n.], p. 71-80, Mar./Apr. 1996.

ROFFE, I.; Innovation and creativity in organizations: a review of the implications for training and development. **Journal of European Industrial Training**. Vol. 23 (4/5), p. 224-241, 1999.

RUNCO, A. M. **Creativity, theories and themes**: research, development, and practice. San Diego: Elsevier, 2007.

SACHS, Ignacy. **Foreign Trade and Economic Development of Underdeveloped Countries**. Londres: Asia Publishing House, 1963. Publicação original em polonês

SANTOS, B. S. **Um Discurso sobre as Ciências**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

SCHUMPETER, J.A. The explanation of the Business Cycles. **Econômica**, nº 21, p.286-311, dez/1927

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982

_____. **Capitalismo, Sociedade e Democracia**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SCHUMPETER, J. A., & Opie, R. **The theory of economic development**: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle [Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.]. Cambridge, Mass.:Harvard University Press, 1934.

SCHEPERS, P.; VAN DEN BERG, P. T. Social factors of work-environment Creativity. **Journal of Business and Psychology**. 407-428, 2007.

SCOTT, S., BRUCE, R. Determinants Of Innovative Behavior. **Academy of Management Journal**, 3, 580 – 607, 1994.

Serra, F. A. R., Fiates, G. G., & Alperstedt, G. D. Inovação na pequena empresa: um estudo de caso na Tropical Brasil. **Journal of Technology Management & Innovation**, 2(2), 170-183, 2007.

SHALLEY, C.; GILSON, L. Matching Creativity Requirements and the work environment. **Academy Of Management Journal**, 2, 215-223, 2000.

SHALLEY, C. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **Quarterly**, 15(1), 33-53, 2004.

SHALLEY, C. E., ZHOU, J.; OLDHAM, G.R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?" **Journal of Management**, 933-958, 2004.

SIEDENBERG D. R.; PARNOFF, L.; NEUMANN, M. Desenvolvimento endógeno: a formação de redes de cooperação para o desenvolvimento local e regional. In: CONGRESSO NACIONAL DE REDES DE COOPERAÇÃO COOPERAÇÃO BRASIL I. **Anais**. Porto Alegre: Corag, 2005.

SIEGEL, D. S.; WESTHEAD, P.; WRIGHTSMALL, M. Science Parks and the Performance of New Technology-Based Firms: A Review of Recent U.K. Evidence and an Agenda for Future Research. **Small Business Economics**. 20: 177–184, 2003.

SILVA, C. S.; GOBBY, B. C.; SIMÃO, A.A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 7, p. 70-81, Universidade Federal de Lavras, 2005.

SILVA, C.E.S; ULBRICHT, E.R & FIOD NETO, M. A importância da criatividade no contexto emergente do desenvolvimento de produtos. **Anais. XVIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, 1998.

SODA, G. The management of firms' alliance network positioning: Implications for innovation. **European Management Journal**, v. 29, p. 377- 388, 2011.

SOMECH, A., DRACH-ZAHAVY, A. Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation. **Journal of Management** Vol. 39 No. 3, March 2013 684-708, 2011.

SOUZA, A. F. Inteligência e Criatividade na Maturidade e na Velhice. 2011. 185p. **Tese** (Doutorado em Psicologia). Pontifícia Universidade Católica de Campinas. São Paulo, 2011.

SOUZA, F.; PELLISIER, R; MONTEIRO, I. Creativity, innovation and collaborative organizations. **International Journal of Organizational Innovation**. Univers. do Algarve, 2012.

STEIN, M. J. **Stimulating creativity**. Individual procedures. New York: Academic Press, 1974.

SUNG, S. Y.; CHOI, J. N. Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizations teams. **Organizational behavior and Humam decision Processes**. V. 118 (1), p. 4-13, 2012.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

TORRE, S. D. L., VIOLANT, V. (Orgs.). **Comprender y evaluar la Creatividad**, vol. 1, Pavia: Aljibe, 2006.

TORRANCE, E. P. **Torrance tests of creative thinking**. Lexington: Personnel Press, 1966.

TORRANCE, Ellis Paul; TORRANCE, J. Pansy. **Pode-se ensinar criatividade**. São Paulo: EPV, 1974.

TORRANCE, E. P., SAFTER, H. T. **Making the creative leap beyond**. Buffalo: Creative Education Foundation Service, 1999.

TRIST, E. L. On Socio-technical Systems. In: William A. Pasmore and John J. Sherwood (eds), **Socio-Technical Systems: A Sourcebook**, Lajolla CA: University Associates Inc., p. 43-57, 1978.

TU, C.; YANG, S.; The Role of Entrepreneurial Creativity in entrepreneurial process. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, vol . 4, n. 2, 2013.

UDWADIA, F. E.; **Creativity and Innovation in Organizations: two models and managerial implications**. *Technological Forecasting and social change* 38, 65-80, 1990.

VASCONCELOS, Marco Antonio; GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

VÁZQUEZ-BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

VIDAL, M.C.R. **Ergonomia na Empresa: útil, prática e aplicada**. 2. ed., Rio de Janeiro, Editora Virtual Científica, 2002.

VON GLINOW, M. A.; KERR, S.; Organizational Outcomes of creativity, IEEE Transactions of Systems. **Man and Cybernetics**, SMC 15 (6), 803-807, 1985.

WANG, C.; TASAI, C.; **Managing innovation and creativity in organizations: an empirical study of service industries in Taiwan**. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2013.

WECHSLER, S. M. Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. Multidimensional creativity assessment: an urgent reality. **Psicol. Esc. Educ. (Impr.)**, Campinas, v. 2, n. 2, 1998.

_____. Avaliação da criatividade: possibilidades e desafios. In C. Hutz (Org.), **Avanços e polêmicas em avaliação psicológica** (pp. 93-127). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

WESCHSLER, S.M.; NUNES, M.F.O.; SCHELINI, P.W.; FERREIRA, A.P.; PEREIRA, D.A.P. Criatividade e Inteligência: analisando semelhanças e discrepâncias no desenvolvimento. **Estudos de Psicologia**, 15(3), set-dez. 2010, 243-250.

WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity, **The Academy of Management Review**, (1996) 293-321.

XU, F.; RICKARDS, T. Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management., 16: 216–228. **Creativity and Innovation Management** doi: 10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x

YANNOU, B. Which research in design creativity and innovations let us not forget the reality of companus. **International Journal of Design Creativity and Innovation**. Vol. 01 (2), 2013.

YESIL, S.; SOZBILIR, F. An Empirical Investigation into the Impact of Personality on individual Innovation Behavior in the Workplace. **Procedia- Social and Behavioral Sciences** 81 (2013) 540–551.

ZALTMAN, G. DUNCAN, R. HOLBEK, J., **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.

ZHANG, A. Y.; TSUI, A. S.; WANG, D. X.; Leadership behavior and group creativity in Chinese organizations: the role of group processes. **The Leadership Quarterly**, Vol. 22 (5), p. 851-862, 2011.

ZHOU, J.; SHALLEY, C. E. Research on employee creativity: A critical review and

directions for future research. **Research in Personnel and Human Resources Management**, (2003)165-217.

ZHOU, Q., HIRST, G., SHIPTON, N. Context matters: combined influence of participation and intellectual simulations on the promotion focus-employee creativity relationship. **Journal of Organizational Behavior**, 33: 894-909, 2012.

ZULIK, C. Promotion creativity and innovation in organizations. **Revijaza Univerzano Odlichort**, (2232-5204). Vol 1 ISS.3, p. 85, 2012.