

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e**  
**Secretariado**

**CRIATIVIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO COMO**  
**CAPITAL HUMANO E COMO CONDICIONANTES DE**  
**VANTAGEM COMPETITIVA: ASPECTOS DO DISCURSO DE**  
**GERENTES DE LOJAS DE REDES COMERCIAIS**

**Marcos Roberto de Mendonça Pellicieri**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Economia,  
Contabilidade, Administração e  
Secretariado da Universidade de  
Taubaté, como parte dos requisitos para  
obtenção do Certificado de  
Especialização em MBA – Gerência  
Empresarial.

**Taubaté – SP**  
**2001**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e**  
**Secretariado**

Data: \_\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

Professora: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Professora: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Professor: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e**  
**Secretariado**

**CRIATIVIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO COMO**  
**CAPITAL HUMANO E COMO CONDICIONANTES DE**  
**VANTAGEM COMPETITIVA: ASPECTOS DO DISCURSO DE**  
**GERENTES DE LOJAS DE REDES COMERCIAIS**

**Marcos Roberto de Mendonça Pelliciani**

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização em MBA – Gerência Empresarial.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Júlia F. X. Ribeiro.

**Taubaté – SP**  
**2001**

**PELLICIARI, M.R.M. Criatividade e seu desenvolvimento como capital humano e como condicionantes de vantagem competitiva:** aspectos do discurso de gerentes de lojas de redes comerciais. Taubaté, 2001. 94p. Monografia (MBA – Especialização em Gerência Empresarial) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

**A Deus, que me deu o dom da vida e**

**aos meus familiares, que me conduziram dignamente por  
ela.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço aos meus amigos de turma do MBA, principalmente à Rose e ao Almirez, aos profissionais que enriqueceram meu trabalho com seus depoimentos, aos professores do curso e especialmente à minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro, CUJA LUZ iluminou-me frente aos obstáculos encontrados.**

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>PRIMEIRO CAPÍTULO – A criatividade no contexto das organizações.....</b> | <b>15</b> |
| 1.1. A Criatividade.....  | 16        |
| 1.2. O Gerente.....   | 20        |
| 1.3. O Capital Humano.....  | 24        |
| 1.4. As Organizações que Aprendem.....                                      | 29        |
| 1.4.1. Construindo uma Organização que Aprende.....                         | 31        |
| 1.4.2. As cinco etapas numa Organização que Aprende.....                    | 34        |
| 1.4.2.1. A essência (o círculo).....  | 35        |
| 1.4.2.2. Arquitetura (o triângulo).....                                     | 38        |
| 1.4.2.3. As cinco disciplinas.....  | 40        |
| 1.4.2.4. O todo.....  | 41        |
| 1.4.2.5. Os resultados.....   | 44        |
| <b>OBJETIVO.....</b>  | <b>45</b> |
| <b>SEGUNDO CAPÍTULO – MÉTODO.....</b>                                       | <b>46</b> |
| 2.1. Sujeitos do estudo.....  | 47        |
| 2.2. Instrumento de coleta de dados.....                                    | 48        |
| 2.3. Situação de coleta de dados.....                                       | 49        |
| <b>TERCEIRO CAPÍTULO – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>                      | <b>50</b> |
| <b>QUARTO CAPÍTULO – CONCLUSÃO.....</b>                                     | <b>69</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>73</b> |
| Anexo 1 – Roteiro da entrevista.....  | 74        |
| Anexo 2 – Pergunta número 1 e respostas.....                                | 75        |
| Anexo 3 – Pergunta número 2 e respostas.....                                | 78        |
| Anexo 4 – Pergunta número 3 e respostas.....                                | 82        |
| Anexo 5 – Pergunta número 4 e respostas.....                                | 84        |
| Anexo 6 – Pergunta número 5 e respostas.....                                | 87        |
| Anexo 7 – Pergunta número 6 e respostas.....                                | 89        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                      | <b>92</b> |

## LISTA DE QUADROS

|   | Página |
|---|--------|
| 1. Atitudes que um executivo estrategista e empreendedor pode apresentar.....   | 21     |
| 2. O desenvolvimento do ciclo de aprendizagem pela prática das disciplinas..... | 43     |



## LISTA DE FIGURAS

|   | Página |
|---|--------|
| 1. Ciclo de Aprendizagem .....                    | 35     |
| 2. Arquitetura do triângulo .....                 | 38     |
| 3. A interação entre o círculo e o triângulo..... | 41     |

PELLICIARI, M.R.M. **Criatividade e seu desenvolvimento como capital humano e como condicionantes de vantagem competitiva**: aspectos do discurso de gerentes de lojas de redes comerciais. Taubaté, 2001. 94p. Monografia (MBA – Especialização em Gerência Empresarial) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

Palavras chaves: Criatividade; Capital humano; Vantagem Competitiva.

Verifica através do discurso de seis gerentes de estabelecimentos de redes comerciais se a criatividade é vista como forma de agregar valor à empresa como capital humano. Identifica aspectos que revelam a importância da criatividade relacionada com estilos gerenciais e capital humano quando inseridos num contexto em que, aliados com a estrutura de uma organização que aprende, pode gerar obtenção de vantagem competitiva em lojas de redes comerciais. Conclui que a criatividade é praticada nas lojas de redes comerciais dos segmentos do varejo pesquisados, como supermercados, eletrodomésticos lojas de departamentos e drogarias, e que motivação, auto-estima, reconhecimento e recompensa, lealdade e treinamento são ferramentas fundamentais para se alcançar êxito no ambiente organizacional pesquisado.

Aprenda a ver as coisas de trás para diante  
de dentro para fora e de cabeça para baixo

**Lao Tsé**

Crie idéias que estejam quinze minutos à frente do  
seu tempo. Não anos-luz à frente.

**C. Thompson**

O homem cria, não apenas porque quer, ou porque gosta, e sim porque precisa; ele só  
pode crescer, enquanto ser humano, coerentemente, ordenando, dando forma, criando.

**Faiga Ostrower**

O lunático, o amante, o poeta,  
são todos densos de imaginação:[...]  
E, enquanto a imaginação vai encarnando  
Os corpos de coisas ignotas, a pena do poeta  
Dá-lhes formas, e a simples fantasmas  
Atribui habitação e nome.

**Shakespeare, em Sonho de uma noite de verão**



O pensamento criativo e a capacidade de criação são alicerces do saber.

O estudo dos processos criativos já teve sua importância apontada por diversos autores. Revendo a questão, RIBEIRO (1983) aborda essa relevância por duas vertentes: a individual e a social.

A criatividade fornece ao indivíduo meios para melhor ajustamento ao seu ambiente, com ganhos evidentes para a saúde mental. Mais ainda, habilidades criativas mais complexas facultam não só ao indivíduo criativo, mas a todo o seu grupo, viver melhor em seu meio físico e social.

Assim, habilidades criativas são decisivas para a autonomia econômica e cultural de um povo.

Com o advento da globalização, o indivíduo passou a necessitar cada vez mais de meios que o favoreçam na acirrada disputa por um lugar que lhe dê condições de sobrevivência, tanto em nível pessoal quanto profissional.

Nas organizações, a criatividade representa um dos componentes fundamentais para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Neste contexto, o trabalho apresentado foca (através do discurso de gerentes de estabelecimentos de redes comerciais) a criatividade e seu desenvolvimento como capital humano e como condicionante de vantagem competitiva e a importância dada ao pensamento criativo e ao seu desenvolvimento como capital humano.

Para tanto, o trabalho apresenta-se dividido em capítulos.

No Primeiro Capítulo serão abrangidos temas relacionados à criatividade, estilos gerenciais, capital humano e organizações .

No Segundo Capítulo será dado enfoque aos métodos de coleta de dados que disponibilizaram a realização do trabalho e como os mesmos foram tratados.

O Terceiro Capítulo apresentará um confronto entre os dados colhidos na pesquisa e o conteúdo teórico.

O Quarto Capítulo concluirá o trabalho.



## 1.1. A Criatividade

Numa sociedade em que a automação e a facilidade de acesso a recursos variados se expandem em escala geométrica e na qual a competição se globalizou, a criatividade é um grande diferencial quando incorporada a modelos de gestão empresarial.

Pode-se dizer que a criatividade seja uma aptidão para formular idéias criadoras. Tal atitude, vista do ponto de vista das empresas, pode ser resumida em ações que gerem algo útil e novo, com vistas a alcançarem uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

O pensar criativo, dentro do contexto atual da administração, visa a busca de soluções e estratégias por parte dos membros de uma equipe para enfrentar as grandes transformações do novo milênio. Segundo ALENCAR (1993, p.94),

*O interesse por criatividade na área organizacional se deve sobretudo ao fato de que para sobreviver e expandir as empresas muitas vezes necessitam diversificar os seus produtos, antecipar as demandas de mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços*

Dentro do contexto das organizações, a criatividade é muitas vezes impedida de se desenvolver.

Os colaboradores, envolvidos em tarefas repetitivas, são equiparados a equipamentos que geram um produto viável para a empresa,



o lucro, mas não contribuem para otimização de processos e aumento de lucro.

ALENCAR (1993, p.99) elenca fatores que podem inibir a criatividade. Tal elenco foi compilado por ela a partir de análise apresentada por DUALIBI e SIMONSEN (1989) e por ADAMS (1976). O elenco inclui :

- atitudes excessivamente autoritárias, predominando na organização pouca ou nenhuma comunicação, sobretudo em nível vertical e a presença de chefes autoritários que só valorizam as próprias idéias, rejeitando quaisquer propostas de seus subordinados;
- baixa receptividade a novas idéias, que são sempre recebidas com temor e desconfiança, permeadas por um sentimento de ameaça diante daqueles que eventualmente apresentem uma idéia nova;
- centralização do poder com muitos com autoridade para dizer não, porém sem autoridade para dizer sim;
- busca excessiva de certeza, cultivando-se o medo de correr riscos, com pouca confiança para lidar com o desconforto que acompanha a mudança e o confronto com novas propostas;
- rigidez da organização, com um organograma que não possibilita qualquer mudança;

- hostilidade para com a pessoa divergente, que difere dos demais membros do grupo, seja na sua maneira de pensar, seja nas suas ações, não se enquadrando no modelo uniforme daqueles que executam papéis similares;
- falta de apoio para colocar as idéias em ação;
- falta de cooperação e confiança entre colegas.

A capacidade de criar deve ser valorizada por toda a organização que visa não só ao lucro, mas também à satisfação pessoal.

A implantação de processos criativos por uma organização tem que estar de acordo com o estilo gerencial que essa apresenta.

Para se ter uma equipe criativa é necessário que o gerente seja empreendedor. Segundo DOLABELA (1999), *“A percepção de que a criatividade pode ser aprendida é de grande importância na atividade empreendedora”*.

A importância da criatividade é também destacada por KANTER (1999) como requisito para a implantação das mudanças que a globalização e a tecnologia da informação demandam das empresas. A professora de Administração na Harvard Business School aponta habilidades que, ao seu ver, são indispensáveis às empresas líderes que favorecem mudanças. Destaca o que denomina imaginação para inovar. E entre as habilidades clássicas de um líder que toma a mudança da organização como uma tarefa que a ele compete, Kanter inclui o que ela

chama de pensamento caleidoscópico— a capacidade de construir padrões novos e diversos a partir de fragmentos de dados disponíveis, refazendo-os ainda para buscar novos padrões. Isto se relaciona à capacidade de ver novas possibilidades e alternativas para solucionar os problemas.

## 1.2. O Gerente

Todas as pessoas que trabalharam ou trabalham com diversos gerentes conseguem traçar um paralelo entre os estilos e observar como há diferença na maneira de conduzir uma equipe. Uns são brincalhões, outros carrancudos. Uns são seguros, outros menos. Há os que estimulam os profissionais que o cercam, outros que apenas apontam falhas na equipe.

A capacidade de transmitir inspiração aos membros da equipe é uma das principais características necessárias a um gestor. Para ser um líder é preciso possuir a capacidade de visão de futuro, ou seja, é necessário ser empreendedor, o que por sua vez pede criatividade. Além da visão empreendedora, é preciso também, estar atento aos questionamentos da equipe, da organização e do mercado em que atua.

Ter espírito vencedor, delegar poderes, capacidade de assumir riscos e principalmente ser um grande comunicador, são qualificações primordiais para liderar uma equipe que tem como objetivo superar suas próprias limitações para atingir as metas propostas.

Um bom gestor deve utilizar-se de ética, ou seja, buscar uma conduta voltada para o bem, com valores morais elevados, competência, liderança e estar sempre inovando sua própria maneira de administrar.

Sendo assim, fica evidente que a criatividade fica à mercê de uma estrutura organizacional onde toda a escala hierárquica da organização esteja de comum acordo, para que uma idéia criativa não seja barrada

quando já tenha passado por várias fases. Em entrevista publicada em MANAGEMENT ONLINE (2000), John Kao disse:

*As empresas que conseguirem desenvolver a capacidade de usar a criatividade da sua gente – ou seja, o pensamento descontínuo e não linear, para progredir dos dados para o conhecimento, e deste para o saber, e do saber para o valor – terão uma incrível vantagem competitiva.*

OLIVEIRA (1991) analisa as atitudes que um executivo estrategista e empreendedor pode apresentar perante os aspectos estratégicos da empresa e propõe um sistema de classificação em quatro grandes grupos. Sua análise está sumarizada no *Quadro 1* :

| <b>ATITUDE</b>   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>INATIVA</b>   | <b>REATIVA</b>   | <b>PRÉ-ATIVA</b>                                   | <b>INTERATIVA</b>  |
| está satisfeito com a situação atual;                          | prefere um estado anterior ao atual, pois acredita que as coisas vão piorando;         | planeja para o futuro, e não o futuro em si;       | prepara o futuro e acredita que pode domá-lo;  |
| navega com a maré sem balançar o barco;                        | apresenta auto resistência às mudanças e, portanto, tenta desfazer mudanças já feitas; | quer otimizar a situação, e acredita que pode;     | projeta um futuro desejável e estabelece maneiras de torná-lo realidade;                           |
| estilo conservador de administração;                           | apresenta estilo reacionário de administração;   | apresenta estilo liberal de administração;         | para ele o futuro só depende do que se faz entre agora e depois;                                   |
| procura estabilidade e sobrevivência para si e para a empresa. | apresenta a seguinte justificativa: “Eu já tentei isso e não funcionou”.               | orienta-se mais pelas coisas do que pelas pessoas. | acredita que pode mudar qualquer aspecto do sistema (estrutura, funcionamento, pessoas, recursos). |

**QUADRO 1- Atitudes que um executivo estrategista e empreendedor pode apresentar**

Segundo a revista MANAGER ONLINE (2000) para a obtenção de uma equipe nota 10 é necessário que o gerente siga algumas regras capitais, que são resumidas a seguir:

- Ser um bom ouvinte. Mas não incentivar fofocas. Se algum dos funcionários vier queixar-se, ouvir tudo, mas não tomar partido.
- Evitar criticar em público. Jamais censurar os colaboradores em público. Se for necessário uma crítica, que esta seja feita somente para o interessado.
- Manter o grupo unido e confiante. Aproveitar toda a oportunidade para aumentar a confiança da equipe. Transformar as metas de cada um em objetivos do grupo.
- Não esperar a perfeição. Aceitar os erros como parte da aprendizagem. Só quem realiza, quem é ativo, erra.
- Controlar o ego. Ser emocionalmente forte para dividir as vitórias e os acertos e assumir a culpa quando algo der errado.
- Participação. Envolver-se com os funcionários para manter o entusiasmo da equipe sempre elevado.

Ser um bom executivo e capacitar-se a crescer é uma qualidade almejada por muitos, mas conseguida por poucos. Theodore Roosevelt resume de maneira eficiente a maneira como um executivo deve se

comportar diante de seus colaboradores quando diz *“O melhor executivo é aquele que tem senso suficiente para pegar homens bons para fazerem o que ele quer que seja feito, e conter-se o suficiente para evitar intrometer-se com eles, enquanto eles o fazem”*

### 1.3. O Capital Humano

A valorização da criatividade pela organização vem ao encontro do ativo mais importante que esta apresenta, ou seja, o seu capital humano.

*Quando uma empresa consegue criar mais valor para os consumidores do que seus concorrentes, diz-se que ela tem vantagem competitiva na indústria em que atua. (KEEGAN & GREEN, 1999, p.04)*

O Capital humano, pode-se assim dizer, é fonte de vantagem competitiva.

Todas as tendências indicam profundas transformações sociais, políticas e econômicas, com impacto direto e significativo no ambiente dos negócios. Pessoas, não produtos, são os mais valiosos agentes dos organismos sociais. Há dificuldade por parte de muitos gestores, em mensurar e demonstrar os resultados do desempenho das pessoas, que afetam diretamente a lucratividade e a competitividade das organizações.

*Vale a pena enfatizar que o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização. (STEWART, 1998, p.77)*

O capital humano, fonte de riqueza para as organizações que semeiam a longevidade para seu negócio, muitas vezes é ignorado pelo gestor, o que causa frustração.



Mas como isso pode acontecer se o capital humano de uma empresa é seu ativo mais importante? Bom, acontecer pode, mas o futuro dessas organizações é sombrio.

*Para liberar o capital humano que já existe na organização é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil, e as competições internas. (STEWART, 1998, p.78)*

O capital humano de uma empresa deve ser nutrido de forma a fazer com que as pessoas aprendam mais coisas úteis para a empresa, valorizando seu potencial criativo e sua sede de crescimento pessoal. Para que a empresa gere lucro com o investimento em capital humano é necessário antes de tudo uma estratégia bem elaborada, que inclua investir em treinamento em várias áreas do saber, mas sempre mantendo o foco na atuação da empresa.

Os líderes precisam focalizar e acumular talento onde necessário, seja por meio da contratação ou do ensino. O desenvolvimento de habilidades nos colaboradores, que vise seu aperfeiçoamento frente a novos desafios é uma estratégia que apregoa um retorno que dificilmente pode-se mensurar, que é a satisfação do cliente interno.

Contudo, o estímulo à produtividade exige sistemas radicalmente diferentes para monitorar e recompensar as contribuições humanas.

A identificação e exploração de novas idéias é um atrativo para a manutenção da eficiência, além de contribuir para aumentar a motivação dentro do ambiente de trabalho, frente a uma concorrência cada vez maior entre as empresas.

*É difícil manter a eficiência: é duro reduzir custos para manter lucros durante muito tempo. Assim, a pressão para reagir à rivalidade crescente está forçando os gerentes a cuidar mais da capacidade de inovação de suas empresas. As constantes descobertas tecnológicas impelem as empresas a se tornarem mais empresariais na identificação e exploração de novas idéias. (COHEN, 1999, p.237).*

As empresas necessitam agregar valor não somente aos produtos mas fundamentalmente ao saber de seus funcionários. A criação de um centro de aprendizagem, onde o colaborador pode desenvolver suas habilidades é um passo importante, pois gera satisfação e motivação.

A possibilidade de fazer valer o pensamento criativo dentro dessas organizações que valorizam o capital humano é sinal de prosperidade, pois o acúmulo do saber nunca é demais. Na vida grande parte de nossas aspirações só funcionam através do otimismo e bom ânimo. A motivação e o auxílio transformam nossas vidas definitivamente, e quando se sabe as maneiras de se portar diante das situações, consegue-se manter o entusiasmo de viver.

Para a sobrevivência da empresa, seus colaboradores necessitam saber para onde estão indo, qual a sua importância na linha de produção, quanto de seu trabalho é valorizado e qual o valor que seu trabalho agrega ao produto da empresa, pois, como disse Sêneca, *“Se o homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável”*.

Para a organização, o desenvolvimento do potencial criativo dos colaboradores, com rapidez, agilidade, originalidade e inteligência deve ser visto não como uma possibilidade, mas como uma política assumida. Estando com mais essa competência desenvolvida, o colaborador será visto pela empresa como um funcionário com muito valor agregado e difícil de substituir, sendo diferenciado do restante. Torna-se uma missão para a empresa manter em seu quadro pessoas com essas características, evitando sua fuga. Para isso a empresa deverá ser o local em que as pessoas criativas gostem de estar, pois assim conseguirão dar o seu melhor, porque têm acesso a ferramentas e a uma comunidade de pares, de gestores inteligentes e de recursos. Ser esse local eleito e de eleitos é fonte de vantagem competitiva.

A inovação pode ser advinda de uma imitação criativa.

Segundo John Kao, em entrevista publicada em MANAGEMENT ONLINE (2000) *“Imitação Criativa é, de fato, uma forma de gerar valor ocupando um ponto estratégico na cadeia de valor”*, e continuando diz *“Mas imitação só não chega. A tendência é para, a partir daí, investir em conseguir fazer uma trajetória de ‘subir’ até a inovação original”*

Criatividade e inovação, embora muitas vezes sejam usados como sinônimos, podem se distinguir de acordo com o cenário, sendo **inovação** termo mais utilizado em nível de organização e **criatividade** termo empregado para indivíduos ou grupos de indivíduos. Neste sentido, considera-se que seria a criatividade do indivíduo o fator fundamental para a geração da inovação, enquanto essa englobaria a concretização e

aplicação das novas idéias. A imitação criativa pode ser uma estratégia de inovação para o mercado, tanto para grandes empresas como pequenas e médias, já que é muito difícil, em geral, posicionar-se numa rota de pioneirismo. Mas imitação só não chega. A tendência é que, a partir daí sejam feitos investimentos com o intuito de traçar uma trajetória de desenvolvimento até alcançar-se uma inovação original, através de uma equipe criativa.

O ideal é a empresa ter uma postura estratégica visando uma imitação criativa juntamente com uma inovadora.

A probabilidade de sermos criativos no decorrer de nossas vidas é enorme. Só que nossa criatividade é bloqueada desde muito pequenos. Aprendemos assim a achar que não somos mais seres capacitados e assim passamos a exercer funções mecânicas, sem recompensas pessoais a curto, médio e longo prazo.

Como exemplo de organização onde as pessoas podem se sentir motivadas a “dar o seu melhor”, podemos citar como modelo as Organizações que Aprendem .

#### 1.4. As Organizações que Aprendem

É mister afirmar que a globalização está alterando hábitos e sistemas, tanto nas organizações como nas perspectivas individuais.

O processo desencadeado, na visão de organização que aprende, caminha rumo à integração dos colaboradores, sendo que cada indivíduo visto de forma holística pela organização contribui para que a mesma consiga lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro, quando o capital humano é o bem maior de uma empresa. Num ambiente em que reine a visão partilhada e a empatia está o alicerce de uma Organização que Aprende.

Mudanças tecnológicas, econômicas e sociais ocorrem a um ritmo alucinante nos dias de hoje, capaz de afundar as empresas que não se adaptem aos novos tempos.

Mas uma organização que aprende é capaz de reagir às mudanças do amanhã, antecipando-as ou mesmo sendo ela própria a criar essas mudanças.

A aprendizagem permite-nos lidar com a mudança ou, por vezes, dirigi-la, e a mudança sugere-nos que a aprendizagem deve ser contínua.

COELHO (2000, p.1) diz:

*Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e todos ouvem. Imagine uma*

*organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança.*

*Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo.*

Essa é a visão de uma Organização que Aprende.

#### 1.4.1. Construindo uma Organização que Aprende

O desenvolvimento dos pilares de uma organização que aprende passa por cinco etapas que devem ser muito bem assimiladas, pois a sua implantação requer tempo e disponibilidade dos colaboradores e dos responsáveis pelo planejamento, pois o sucesso será definido de acordo com a Performance, Criatividade e Espírito de Equipe, o que requer impreterivelmente motivação.

COELHO (2000, p.3) nos aponta algumas razões que podemos citar como exemplos motivadores para implantação de uma organização que aprende, as quais destacamos:

**1) melhor performance** – a geração de novas idéias deve ser voltada não apenas a pequenos grupos elitistas, mas principalmente, segundo gestores japoneses, ao contrário dos europeus, àqueles que estão hierarquicamente abaixo, pois estes possuem idéias e visões que podem diferenciar a empresa frente ao concorrente.

**2) ganhar uma vantagem competitiva** – Em resumo, devido à equivalência de potenciais entre as empresas, o diferencial para se gerar uma vantagem competitiva situa-se em aprender mais rapidamente do que o seu concorrente e para isso concretizar-se o aprendizado contínuo torna-se fundamental. Isso impede que novas tecnologias, ou mesmo as velhas, que podem ser facilmente assimiladas, façam com que determinadas organizações tornem-se monopólios do saber. O capital humano, assim, nutrido com o saber, tornar-se-á uma das principais vantagens competitivas da organização que aprende.

**3) criar uma equipe dinâmica** – uma equipe dinâmica faz com que o valor da empresa confunda-se com o valor das pessoas que nela trabalham. Dois desafios se erguem: por um lado a visão partilhada, onde as pessoas têm de aprender a pensar no interesse da empresa, por outro, os gestores têm de abrir espaço para que essas pessoas se motivem e se desenvolvam dentro das empresas.

**4) diálogo e abertura** - numa organização que aprende, a abertura para a inserção de novas idéias e pontos de vista deve ser encorajada dentre todos os membros da equipe, independente da hierarquia. Os pontos de vista devem ser defendidos, mesmo que os mesmos sejam questionados. Deve existir um entrosamento que faça com que as pessoas não se inibam em criar idéias e visões que possam vir a acrescentar muito na evolução da organização.

**5) gerir a mudança** – Uma organização que aprende deve estar preparada para adaptações aos novos tempos, antecipando-se ou mesmo sendo a catalisadora dessas mudanças.

A aprendizagem contínua permite-nos lidar com a mudança ou mesmo sermos seus precursores.

Podemos nos referir a quatro condições para cooperar com a mudança:

- delegação de poder de uma forma não caótica, substituindo a disciplina imposta de fora pela auto-disciplina;



- compreender o funcionamento do sistema em que operamos, isto é, as forças que o influenciam e suas inter-relações;
- dominar a arte da conversação, eliminando os mecanismos de defesa que surgem num conflito entre interesses ou princípios diferentes, para que a comunicação seja aberta e produtiva;
- não impor as idéias por pressão, mas arranjar voluntários que acreditem nessas idéias e as concretizem.

1.4.2. As cinco etapas numa Organização que Aprende.

As cinco etapas para o planejamento de uma organização que aprende passam pela essência (o círculo), a arquitetura (o triângulo), as cinco disciplinas, o todo e os resultados.

Todas as etapas são de suma importância, sendo que a etapa que condiz com as cinco disciplinas, que será analisada à frente, é fundamental.

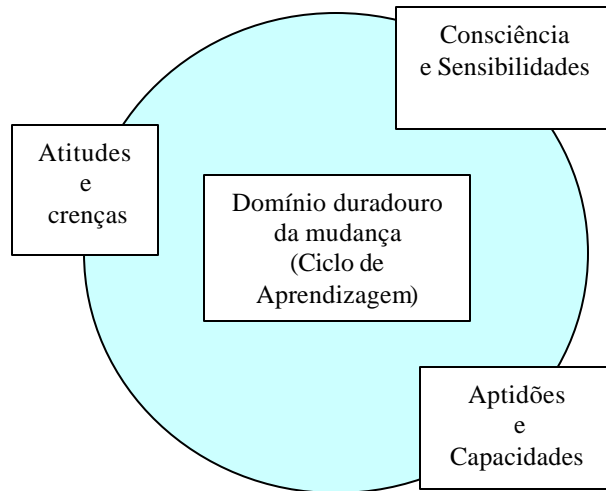
Segundo SENGE (2000):

*O domínio de cada uma destas 5 disciplinas requer um planejamento de uma vida inteira, sendo que o ideal é pôr em prática as cinco de uma só vez, para que assim a organização que aprende torne-se produtiva e dê o retorno esperado.*

A seguir será dada ênfase às cinco etapas que determinam o sucesso de uma organização que aprende, ambiente propício para o desenvolvimento da criatividade.

#### 1.4.2.1. A essência (o círculo)

Um indivíduo, quando inserido em um contexto em que a sua presença torna-se argumento indispensável para o bom andamento do projeto de uma equipe, sente-se valorizado e motivado a abandonar velhas crenças e costumes, dando-lhe condições de se desenvolver ainda mais.



**FIGURA 1 – Ciclo de Aprendizagem**

Este “ciclo de aprendizagem” constitui a essência do conceito de organização que aprende e é constituído por três partes, conforme nos demonstra a *figura 1*:

**Aptidões e capacidades** – O processo de aprendizagem começa no momento em que produzimos algo que não conseguíamos fazer anteriormente. A evolução que podemos visualizar são os resultados que produzimos . As aptidões e capacidades podem ser divididas em três grupos:

*Aspiração* – a capacidade de indivíduos e grupos coletivos (ex: toda a organização) de mudar para concretizar o que efetivamente desejam (ex: a missão). Esta mudança deve ser por sua vontade e não por obrigação.

*Reflexão e Conversação* – a capacidade de refletir, conversar e duvidar sobre paradigmas e outras crenças estabelecidas, tanto ao nível individual como coletivo.

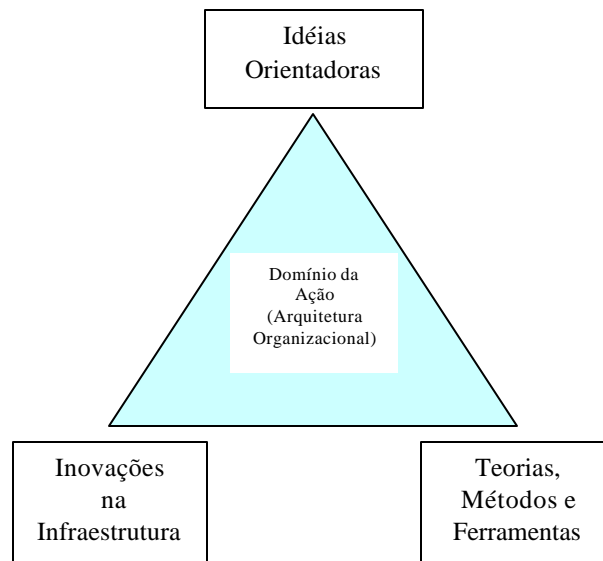
*Conceptualização* – a capacidade para compreender e exprimir o comportamento de sistemas. Além de ser freqüentemente difícil compreender o funcionamento de qualquer sistema existente no meio envolvente do indivíduo ou da organização, não é suficiente. Há igualmente que desenvolver capacidades de exprimir o que se conhece do sistema perante outros indivíduos para possibilitar a confrontação de idéias e pontos de vista.

**Consciência e sensibilidades** – Somos aquilo que conhecemos. Partindo deste fato, exercitando nossa consciência a respeito do mundo e praticando a sensibilidade como fonte de novos horizontes de conhecimento, podemos mudar nossa visão, transformar dúvidas em certezas e modificar e aperfeiçoar certos modelos que antes tínhamos como exemplos.

**Atitudes e crenças** – determinados dogmas em nossa vida podem cair a partir do momento em que alteramos a maneira de visualizar o mundo.

À medida que damos lugar à experimentação, as nossas crenças mudam e, conseqüentemente, a nossa capacidade de perceber o que nos rodeia evolui.

#### 1.4.2.2. Arquitetura (o triângulo)



**FIGURA 2 – Arquitetura do triângulo**

A mudança é definitivamente difícil de se enquadrar num ambiente em que reinam velhos hábitos.

O ciclo de aprendizagem exige esforço e disciplina e tem como pontos fundamentais para a experimentação e visualização dessa nova arquitetura três passos.

Eis os três blocos fundamentais desta arquitetura, que está resumida na *figura 2*:

**Idéias orientadoras:** resume-se em visão, missão e valores da organização – onde a organização pretende chegar, como pretende lá chegar e que princípios defende.

Todos constituem a organização e são responsáveis por ela, sendo o auto-respeito, a integração e o dinamismo peças-chaves para pôr em prática as idéias orientadoras.

**Teorias, métodos e ferramentas** – entenda-se por teoria a valorização de uma visão a respeito de algo em que se acredita; por métodos, maneiras para pô-la em prática e por ferramentas um conjunto de técnicas ou objetos para concretização dos métodos.

O crescimento da ciência e tecnologia sustenta-se na implementação destes tópicos, o que poderá resultar na comprovação da teoria.

Não devemos aplicar uma ferramenta sem ter conhecimento da teoria, seus prós e contras. A criação de novas teorias faz com que desenvolvamos novas ferramentas para a ela se adequarem e chegarmos a resultados satisfatórios.

**Inovações na infraestrutura** – tornar o espaço de trabalho num espaço de aprendizagem para que o remodelamento de antigos conceitos torne-se uma tarefa mais amena.

#### 1.4.2.3. As cinco disciplinas

Segundo SENGE (2000), o ciclo de aprendizagem é iniciado e mantido pela prática de 5 disciplinas:

*Controle Pessoal* – atingir os propósitos individuais através da expansão de nossa capacidade individual.

*Modelo Mental*– vivenciar o mundo ao nosso redor e identificar as mudanças que o mesmo provoca em nosso bem estar.

*Visão Partilhada*- compartilhar objetivos mútuos e angariar recursos individuais para a concretização de um planejamento.

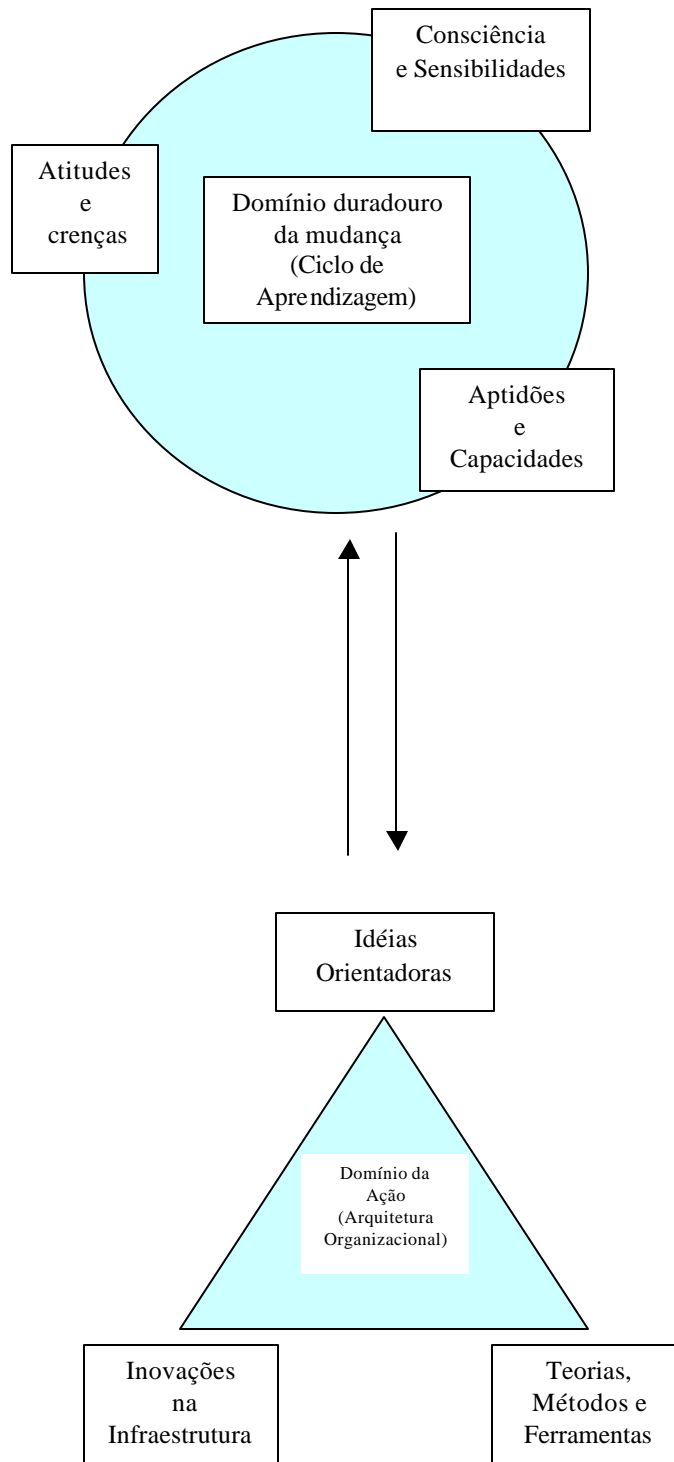
*Aprendizagem em Equipe* – fazer da equipe de trabalho uma usina de idéias.

*Sistemas Pensantes* – compreender e descrever as forças e relações que condicionam o comportamento de sistemas.

É de suma importância que estas disciplinas sejam vivenciadas cotidianamente.



#### 1.4.2.4. O Todo



**FIGURA 3 – A interação entre o círculo e o triângulo**

O triângulo (arquitetura) será o foco principal. Através do seguimento de sua trajetória implantaremos novas teorias, métodos e ferramentas, não esquecendo que as mudanças que venham a acontecer, fazendo com que alcancemos um objetivo, são passíveis de serem e certamente serão suplantadas.

O ciclo de aprendizagem tem mudanças duradouras. Ao implantarmos o ciclo, damos um passo a frente, sem temermos voltar para trás.

O círculo evolui, enquanto o triângulo reconstrói.

A ação incide na arquitetura e a nossa mente concentra-se no círculo.

Facilmente associamos a aprendizagem a mudanças no triângulo: as pessoas discutem novas idéias, formulam novas teorias, aplicam ferramentas e implementam inovações.

Já o impacto das mudanças do triângulo na aprendizagem é dificilmente entendido.

Esse impacto só mais tarde se tornará evidente, mas se entretanto parar a atividade (sobre o triângulo) o ciclo de aprendizagem não progredirá.

É um progresso inicialmente sutil mas que eventualmente assumirá um crescimento exponencial.

O intervalo entre estas duas interações será tanto menor quanto mais acentuado for o compromisso para com o desenvolvimento da arquitetura e a experimentação contínua das 5 disciplinas

No *quadro 2* temos um resumo de como o ciclo desenvolve-se pela prática das disciplinas.

| <b>Disciplina</b>                            | <b>Desenvolvimento</b> | <b>Ciclo</b>   |
|--|------------------------|--|
| Controle pessoal<br>Visão partilhada         | ⇒                      | Novas aptidões e Capacidades-<br>Aspiração               |
| Modelos mentais<br>Aprendizagem em<br>equipe | ⇒                      | Novas Aptidões e Capacidades –<br>Reflexão e Conversação |
| Sistemas pensantes<br>Modelos mentais        | ⇒                      | Novas Consciências e Sensibilidades                      |
| Sistemas pensantes<br>Modelos mentais        | ⇒                      | Novas Atitudes e Crenças                                 |

**QUADRO 2 – O desenvolvimento do ciclo de aprendizagem pela prática das disciplinas**

#### 1.4.2.5. Os Resultados

O ritmo do progresso na organização deve ser avaliado juntamente com os colaboradores da equipe, quando os resultados forem não quantificáveis. Isto permite com que os membros da equipe possam expor seus pontos de vista de uma maneira prática e racional, colaborando para o bem estar da organização.

Na altura de avaliar os resultados que a organização pode alcançar como organização que aprende, devemos seguir esta simples regra, segundo COELHO (2000, p.12):

*Sendo para vendas, cobertura de mercado, qualidade do produto, etc, poderão sempre ser utilizados os habituais instrumentos de avaliação, já para a inteligência, inovação, abertura ao exterior, confiança, moral, e compromisso será melhor reunir-se com os seus colaboradores e, juntos, chegarem a um acordo sobre o ritmo de progresso da organização relativamente a estes fatores não quantificáveis.*

Por outro lado, não se pode esquecer que o ciclo de aprendizagem demora a produzir resultados evidentes, logo não se deve deixar dominar pela impaciência pois segundo COELHO (2000, p.13), “*avaliações prematuras conduzem a conclusões errôneas.*”

## Objetivo

Identificar no discurso de gerentes de estabelecimentos comerciais aspectos que revelem a importância atribuída à criatividade e ao seu desenvolvimento como capital humano como condicionantes para obtenção de vantagem competitiva.



## 2.1. Sujeitos do estudo

Os entrevistados foram selecionados entre diversas empresas localizadas na região do Vale do Paraíba.

Foram escolhidos entrevistados de três setores de atuação no varejo: Drogarias, Lojas de Departamentos e Supermercados, sendo que o requisito fundamental era a existência de subordinados.

O gerente, quando citar a empresa na qual trabalha, a mesma será chamada pelo número do gerente em questão, por exemplo: Gerente 1 → Empresa 1.

## 2.2. Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada. Seguiu-se o roteiro (anexo 1), contendo seis questões abertas.

As questões dissertativas foram formuladas de forma a provocar o entrevistado a abranger o contexto teórico do trabalho.



### 2.3. Situação da coleta de dados

Os dados foram coletados pelo autor, entre os meses de setembro a novembro de 2000.

Por iniciativa do autor, foram convidados a participar da entrevista seis pessoas, com cargos de gerentes de empresas do ramo de supermercados, lojas de departamentos e drogarias. Todos os convidados aceitaram a participação.

O local das entrevistas foi no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados. Em todos os casos o entrevistador se deslocou até a empresa onde os mesmos trabalhavam.

Os entrevistados foram informados de que tratava-se da coleta de dados para uma pesquisa sobre a criatividade no ambiente de trabalho e seu desenvolvimento como capital humano nas empresas, que o autor estava conduzindo como exigência para conclusão do curso de MBA em Gerência Empresarial, e que as informações prestadas durante a entrevista seriam apresentadas de modo a não expor a identidade dos entrevistados ou da empresa para a qual trabalham.

Foi utilizada gravação em áudio, com consentimento prévio do entrevistado, com exceção do gerente 4.



Neste capítulo serão analisados e discutidos os resultados coletados nas entrevistas, frente à literatura apresentada.

As entrevistas foram transcritas e as respostas dos entrevistados analisadas e discutidas.

Como resultado da pesquisa pude identificar no discurso dos gerentes alguns itens em comum que foram considerados fundamentais para desenvolvimento do pensamento criativo em suas empresas, como motivação, auto-estima, reconhecimento e recompensa, lealdade e treinamento.

Uma das maneiras de se obter criatividade no ambiente empresarial, segundo os entrevistados, é através da **motivação**, que pode ser alcançada de diversas maneiras.

*Hoje, a nível de mercado, os cursos que a empresa fornece dão segurança, motivando. Hoje a motivação não é só um salário mais elevado e sim um plano de carreira, dando condições para que o funcionário consiga crescer. (GERENTE 1)*

Em entrevista publicada em MANAGEMENT ONLINE (2000), John Kao afirma:

*A motivação e o auxílio transformam nossas vidas definitivamente, e quando se sabe as maneiras de se portar diante das situações, consegue-se manter o entusiasmo de viver.*

A motivação é fundamental, mas para mantê-la é necessário confiança na gerência, como diz um dos entrevistados.

*Olha, a primeira coisa para manter a motivação do pessoal é eles terem confiança em quem está gerenciando a loja. Quem está gerenciando a loja tem que mostrar a eles, dar condições para que todos os serviços deles se desenvolvam de uma maneira a atingir os objetivos da loja. (GERENTE 2)*

Para os entrevistados, o pensamento criativo favorece o desenvolvimento empresarial e a motivação ocupa papel fundamental nesse processo. Sem confiança e liberdade de comunicação fica difícil ter motivação para criar, pois o ambiente torna-se desfavorável.

Um dos entrevistados respondeu da seguinte maneira quando questionado como fazia para criar motivação:

*Estabelecer uma relação de extrema confiança e liberdade de comunicação, para que interajam todas as informações da parte administrativa, tanto na regra de normas e processos da empresa, como de normas internas e trabalhos estabelecidos em conjunto com a administração do quadro, é o ponto primordial para que o funcionário, o quadro de um modo geral, trabalhe com motivação e também buscamos com isto trabalhar muitos cursos como temos hoje cursos de qualidade no atendimento,*

*que abrangem tanto o cliente interno como o externo.*

(GERENTE 3)

A afinidade com o funcionário é primordial para geração de idéias e motivação: o Gerente 4 usou a expressão “*Empatia com o colaborador*” para defini-la.

A motivação também foi destacada como fonte de inspiração e criatividade, e a fidelidade e a sinceridade foram citadas como maneiras de motivar os funcionários a criar. Quando perguntado sobre como fazia para motivar seus colaboradores com o intuito de aflorar a criatividade, assim nos respondeu o Gerente 5:

*Através de uma relação de fidelidade e sinceridade. A motivação está altamente ligada com a paixão que o funcionário deve ter para com a empresa na qual trabalha. Sem paixão não se cria o amor e a competência em desenvolver as tarefas diminui. A motivação também está nos benefícios que a empresa fornece aos funcionários, ao reconhecimento do trabalho e à recompensa esperada.*

Houve quem tirasse da felicidade a base para motivar seus funcionários a criar, através de um ambiente democrático, onde programas de treinamento são usados como fonte de motivação na empresa.

*Em primeira instância na felicidade. Um funcionário feliz produz alegria por onde passa e para trazer essa alegria até o funcionário a empresa precisa saber cativar o cliente interior, através de programas de treinamento que visam motivar o funcionário a produzir mais, com mais amor à camisa que está vestindo. (GERENTE 6)*

A **auto-estima** foi também lembrada como fundamental para favorecer a criatividade no ambiente empresarial. A auto-estima é abordada de maneiras diferentes dependendo da empresa e do gerente.

Existem gerentes que utilizam de uma atitude reativa e autocrática, como me disse um dos entrevistados:

*A auto-estima do colaborador tem de ser canalizada, ser doutrinada, para ele não tropeçar nas próprias pernas. (GERENTE 1)*

Existe outro estilo de gerenciamento que se enquadra em atitude interativa, como pude identificar no discurso do gerente 2:

*Eu procuro fazer com que todos os nossos funcionários aqui da loja acreditem na empresa, acredite que ela seja a maior*

*empresa do varejo do Brasil, sendo que isso dá uma segurança para a pessoa trabalhar, dá uma segurança quando ele vai atender o cliente, porque ele sabe que ele pode fazer, que o que qualquer rede faz a Empresa 2 sempre faz melhor. (GERENTE 2)*

O gerente 3, quando perguntado se a auto-estima no ambiente da organização colabora com a criatividade, respondeu:

*Com certeza, eu acredito que sim, a auto-estima valoriza a pessoa. Ela estando motivada, buscando sua auto-estima, estará cada vez mais se aprimorando, estará preocupada em estar sempre presente e estar sempre atuante, criando. (GERENTE 3)*

Outro gerente, utilizando de linguagem figurada, pronunciou-se da seguinte forma quando questionado a respeito do valor da auto-estima quando voltada para a capacidade de criar inerente ao ser humano:

*A auto-estima simplesmente é a locomotiva que direciona o ser humano a se tornar mais feliz com a vida e com o mundo que o rodeia. (GERENTE 5)*

O pensamento criativo nas organizações, como visto até o momento, está relacionado tanto com a motivação como com a auto-estima, sendo

que o gerente 6, quando diz “*A auto-estima deve ser trabalhada de forma que o funcionário tenha força interior para superar as dificuldades do dia a dia, tanto no trabalho quanto em casa. Sem auto-estima o funcionário pode entrar num quadro de ansiedade e depressão, acarretando em prejuízo próprio e para a empresa.*”, ele afirma de maneira enfática que é muito importante o gerente saber avaliar psicologicamente seus funcionários e encaminhar para uma avaliação clínica, para que se constatado algum problema ele se submeta a tratamento, diminuindo assim as perdas tanto para si mesmo, como para a empresa.

Como analisado, o colaborador, para somar competências que venham a ser fonte de vantagem competitiva, deve estar em um ambiente de trabalho no qual suas habilidades sejam exploradas e seu potencial atingido.

Na administração de empresas sempre podemos citar algumas frases que abrangem as expectativas dos colaboradores quando questionados sobre o que é necessário para um ambiente saudável de trabalho, sendo que um dos gerentes respondeu o que os funcionários mais almejam, ou seja, “**reconhecimento e recompensa**” (GERENTE 4)

Também a **lealdade para com a empresa** foi lembrada como necessárias para a implementação do pensamento criativo em uma organização,

Mas a lealdade está relacionada com métodos utilizados pelos gerentes para manter o funcionário fiel à empresa na qual trabalha.



Em relação aos métodos, os gerentes variam de estratégias.

Quando questionados sobre o que mantém o funcionário fiel a empresa, com o intuito de sentir-se seguro e poder criar, obtive as seguintes respostas:

O gerente 1 respondeu que para obter fidelidade do empregado, é preciso que a empresa dê segurança, e vai mais além, diz que a segurança é o próprio funcionário que cria.

*Na minha visão é a segurança que a empresa pode dar para ele, mas essa segurança não é a empresa que dá, é o funcionário que cria.*

Na visão de outro gerente, o plano de carreira mantém o funcionário fiel à empresa, permitindo-lhe utilizar o pensamento criativo.

*O funcionário tem um plano de carreira, ele sabe que ele entra hoje aqui e amanhã pode estar ocupando a posição de gerente, de supervisor, de diretor da Rede. (GERENTE 2)*

Dando prosseguimento à análise dos resultados, pude notar a importância dada à imagem pessoal do administrador, sendo ele um espelho para seus subordinados. O gerente 3, quando diz “*tem de haver uma relação transparente, usando-se a justiça. Nunca trabalhar de forma que o*

*funcionário não seja fiel por um fato que venha de um exemplo do administrador”*  
na verdade está responsabilizando-se pelo desenvolvimento pessoal de seu subordinado.

Na mesma linha de pensamento, outro entrevistado diz que o tratamento honesto dado ao funcionário é fonte de fidelidade do funcionário para com a empresa.

*Tem que ter honestidade para com o funcionário (GERENTE 4)*

A mesma linha de pensamento se repete em outro entrevistado, quando diz:

*O funcionário se manterá fiel à empresa à medida que a empresa mantiver-se fiel a ele. Se não for assim o colaborador passa a boicotar inconscientemente, ou mesmo consciente, suas obrigações. (GERENTE5)*

Esse ponto de vista muito tem de comum com o pensamento de outro entrevistado, que disse:

*A fidelidade está relacionada com a satisfação que o colaborador apresenta frente ao seu dia a dia e frente ao seu chefe. O chefe muitas vezes pode inibir ou levantar a moral do funcionário a ponto do mesmo tornar-se fiel ou não. (GERENTE*

*6)*

Quando a entrevista com os gerentes direcionou-se no sentido de analisar as contribuições apresentadas pelos respectivos colaboradores, tanto quanto aos métodos de trabalho quanto ao desempenho na área da criatividade, pude perceber no discurso dos gerentes que as empresas fornecem oportunidade de criar.

Um dos gerentes, mais precisamente o gerente 1, foi uma exceção, utilizando um discurso autocrático, evidencia estilo gerencial impróprio para comandar uma equipe voltada à criatividade, uma vez que dificilmente este gerente reconheceria como produtivo algo que o colaborador apresentasse.

Isso ficou claro na seguinte frase:

*Você nunca deve bater nas costas dele e dizer “olha, está ótimo”, não, está bom mas vocês pensem em como melhorar, seu potencial é grande, agora se falar que está ótimo então para ele é bom sinal, pode se acomodar, mas que ele está bom e que tem a capacidade de melhorar.*

Já o gerente 2, num discurso empolgado, mostrou-se orgulhoso dos resultados obtidos através da criatividade de seus colaboradores, quando na elaboração de uma estratégia de vendas no setor de informática.

*Aqui da loja nós bolamos uma mala direta para os clientes, fomos à associação comercial, pegamos o endereço de todos os*

*comerciantes e mandamos essa mala direta para os comerciantes. Resultado disso: nós batemos nossa cota em 450% e de lá para cá o desenvolvimento da área de informática em Taubaté é absurda, inclusive nós fomos destaque.*  
(GERENTE 2)

Mostrando que a criatividade pode trazer lucros para a empresa, existem organizações que investem na criatividade como forma de valorização do capital humano, como é o caso da empresa 3, representada pelo discurso do gerente de uma de suas lojas, que diz:

*Os funcionários têm trazido muitas idéias que depois de analisadas e avaliadas têm sido incorporadas à companhia, aos setores da loja. Quer dizer, tudo o que parte do quadro é discutido e posteriormente acatado ou não.* (GERENTE 3)

Em seu discurso o gerente 3 demonstra que mesmo que posteriormente uma idéia não seja acatada, mesmo assim é avaliada.

Como um exemplo simples, mais prático, de como uma idéia pode reverter em lucro ou divulgação de uma empresa está o exemplo citado pelo gerente da empresa 4, que respondeu da seguinte forma ao ser questionado sobre alguma idéia que tivesse partido de seus funcionários com o intuito de divulgar uma promoção em seus estoques:

*Distribuição de camisetas e passeio ciclístico no começo do ano, idéia de um funcionário, reverteu para a empresa em termos de divulgação e uma grande satisfação dos funcionários a um custo baixo (GERENTE 4)*

Através das entrevistas pude evidenciar a preocupação dos gerentes quanto à possibilidade de suas respectivas empresas alcançarem uma vantagem competitiva frente à concorrência.

O pensamento criativo nas organizações pesquisadas é estimulado, o que é evidenciado no discurso do gerente 4, quando diz:

*Os funcionários da empresa são livres para exercerem sua criatividade, todos os dias. Eu sempre procuro pedir opiniões para todos os colaboradores e eles respondem à altura, com idéias e inovações.*

A criatividade no contexto das organizações é fomentada, mas nem sempre é admitida a forma a qual esta é explorada. Sendo assim, o gerente 6 admite que existe incentivo à criatividade, mas ao mesmo tempo mostra-se retraído em citar exemplos, como a maneira que faz para estimulá-la, respondendo apenas o seguinte:

*Eu estou satisfeito com as contribuições dos meus funcionários, uma vez que eles são estimulados a exercerem seu potencial criativo.*

O discurso dos gerentes permite supor que seja a criatividade valorizada nas empresas pesquisadas e que é um meio de a empresa agregar valor no que diz respeito ao capital humano, já que a motivação gerada faria com que contribuíssem para o crescimento das organizações que valorizam seu potencial de gerar idéias.

Quando questionados sobre a utilização da criatividade como valorização do capital humano, os gerentes de diversos ramos do varejo não pouparam exemplos. Alguns destes exemplos parecem até muito simples, como podemos observar no discurso do gerente 1, que é do ramo de drogarias, quando diz:

*Bom, recentemente nós fizemos um trabalho de criação de idéias com alguns funcionários, onde eles discutiram maneiras de nos diferenciarmos da concorrência, de onde tiramos algumas idéias, como uma fachada mais convidativa.*

O fato de a fachada ter sido alterada trouxe mais clientes para dentro da drogaria. Como este ramo é extremamente concorrido, qualquer detalhe pode fazer a diferença. A empresa, valorizando o pensamento criativo de seus funcionários pôde agregar valor nas vendas e no lucro, conseqüentemente.

Já o gerente da empresa que possui uma rede de lojas de departamento enfatizou a sessão de informática, pois a mesma, através da criatividade de seu vendedor, foi motivo de um ganho nas vendas para a loja. Quando questionado sobre o crescimento das vendas num todo, o gerente 2 não poupou elogios ao seu funcionário do setor de informática, que através de seu potencial criativo trouxe ganhos para a empresa. Sua idéia até foi implantada em outra cidade, como contou-me o gerente 2 sobre o crescimento das vendas:

*Isto que foi criado aqui no setor de informática foi um fator determinante. Baseado nisto daqui nós saímos daqui de Taubaté, eu e meu vendedor de informática, fomos até a loja de Pindamonhangaba para montar um setor de informática lá. O nosso vendedor de informática é o melhor vendedor do Estado de São Paulo. Através da criatividade dele isso foi possível e gerou retorno para a empresa.*

Existem empresas que procuram manter a idéia de seus funcionários em sigilo, como demonstrou ser a empresa 5, nas palavras de seu gerente:

*Não posso citar, mas posso afirmar que a empresa se encontra numa posição de destaque no varejo graças às contribuições de seus funcionários, que acreditando em seu potencial e no potencial da empresa, usam sua criatividade em prol do crescimento de ambos (GERENTE 5)*

Talvez tal gerente esteja com receio de que sua empresa seja alvo de uma imitação criativa dos concorrentes.

Como resultado do trabalho, pude identificar no discurso de gerentes de estabelecimentos comerciais a importância do pensamento criativo dentro de suas empresas.

Como visto, na visão dos entrevistados, para criar o funcionário precisa estar motivado, com sua auto-estima elevada, ser valorizado, ter seu trabalho reconhecido e ser recompensado por isso.

Nesse contexto, as empresas se valem do **treinamento** como prática comum para fortalecer um ambiente organizacional propício à criação.

O gerente 1 assim respondeu:

*Nós fazemos um trabalho de treinamento contínuo. Estamos sempre informando, orientando e cobrando. É aquela famosa sigla do chá “Conhecimento, Habilidades e Atitudes”. Têm as três que trabalhar juntas. Não adianta ter o conhecimento e não praticar, ter habilidades e não desenvolver e atitudes que não revertam para si próprios e a empresa.*

O gerente 2 afirmou ser a sua empresa a que mais investe em treinamento:



*Olha, a empresa 2, eu posso garantir para você que é a empresa que mais investe em treinamento de pessoal. Aqui na loja de Taubaté, hoje, está tendo um curso de análise de crédito. São vendedores de todas as lojas do Vale que estão em nossa sala de reuniões. Todos os vendedores têm cursos de vendas. Todos os meses os funcionários são reciclados. Dessa maneira a empresa 2 investe maciçamente em treinamento.*

O gerente 3 enfocou a importância do treinamento e do plano de carreiras:

*Bom, nós temos na empresa, tanto na área administrativa quanto na área de funcionários de lojas, planos de carreira, valorização profissional, damos seqüência à carreira do profissional para quem tem interesses. A empresa, através de seu centro de treinamento em São Paulo, desenvolve cursos. Também temos cursos ministrados na própria loja, com o apoio do departamento de RH, da nossa matriz. Enfim, nossos funcionários estão sempre sendo treinados pela própria empresa e pela lojas onde estão atuando.*

O gerente 4 aposta em palestras motivacionais para alavancar o lado criativo de seus funcionários:

*Investimento pesado em palestras motivacionais, onde o funcionário poderá ter acesso ao seu lado criativo*

O gerente 5 enfatizou cursos e palestras como forma de agregar valor como capital humano na equipe de trabalho e atingir o lado criativo dos funcionários:

*O desenvolvimento do capital humano na empresa passa por cursos de aprimoramento, aperfeiçoamento e melhorias contínuas. O indivíduo deve ter sua auto-estima trabalhada para que assim produza frutos e capital para a empresa. Para isso, palestras com o intuito de desenvolver a motivação são apresentadas periodicamente, com boa aceitação por parte dos funcionários.*

Por fim, o gerente 6 finaliza a pesquisa com um discurso semelhante aos outros, confirmando a tendência de que as empresas utilizam da aprendizagem contínua como forma de motivar seus funcionários e com isso alcançar o lado criativo de cada um.

*A empresa dá oportunidades para o crescimento pessoal. Para isso cobre os custos para os funcionários fazerem cursos em áreas variadas, com o objetivo de cooperar com a qualificação profissional.*

Como observado nos resultados apresentados, a criatividade torna-se fundamental para uma organização que visa ao lucro, pois motiva os colaboradores a trabalharem com empolgação.

A revista MANAGER ONLINE (2000, pág. 2) aconselha a seguir adiante, independente das dificuldades encontradas na busca de soluções. *“Nunca aceite algo como impossível, pois já esta mais do que documentado que a maioria das coisas que todos julgavam impossíveis foram realizadas”.*

Os resultados encontrados na pesquisa apontaram vertentes que as empresas comerciais estão seguindo com o intuito de desenvolver a capacidade de criar de seus colaboradores, sendo que como unanimidade os gerentes apontaram a motivação, o reconhecimento e a recompensa pelo trabalho, a auto-estima elevada, a fidelidade à empresa, como premissas para obtenção de um espírito empreendedor, que tem no pensamento criativo uma estratégia para atingir uma vantagem competitiva frente à concorrência.

O conhecimento na era da informação tornou-se ferramenta básica para aquisição de um ativo pelas empresas que não se degrada frente aos devaneios da economia, o que vem a atingir a lucratividade das empresas.

Ricardo de Almeida Prado Xavier, presidente da Manager Assessoria em Recursos Humanos, resume bem a importância do conhecimento quando a economia de uma empresa está abalada. Quando diz, "*O conhecimento é o único ativo que se mantém capaz quando o resto entra em crise*" (MANAGER ONLINE, 2001) afirma que o trabalho mecânico, repetitivo, no qual os colaboradores não desenvolvem sua capacidade de superação (criatividade), volta-se contra a empresa, uma vez que o capital humano representado no contexto deste trabalho como pensamento criativo, é pouco valorizado em empresas com esse perfil.



A análise do discurso dos gerentes de estabelecimentos comerciais permite-nos concluir que:

- a criatividade é valorizada pela empresa e pelos gerentes como forma de desenvolver o capital humano;
- as empresas querem pessoas que tenham a habilidade de liderar em diferentes e variados ambientes e situações, que transformem conceitos em ações e solucionem problemas do mundo real;
- a cultura da empresa tem que dar espaço para os colaboradores colocarem seu potencial, seu talento, sua criatividade em ação;
- o funcionário tem que se sentir seguro — sentir que ninguém vai roubar sua idéia ou rir se não gostarem dela;
- as pessoas devem acreditar que as críticas serão sempre construtivas.

Além da liberdade de expressão, eles têm que sentir o desafio.

Se a criatividade e seu desenvolvimento como capital humano são tão evidenciados para a aquisição de uma vantagem competitiva pelas empresas, como admitiram os entrevistados, é necessário, a partir desta constatação, que as empresas permitam a evolução do pensamento criativo como rotina no ambiente de trabalho.

Como conclusão do trabalho podemos também enfatizar que o executivo precisa ser capaz de administrar (com sucesso) uma estrutura complexa e de autoridade ambígua. Para que isso ocorra, o capital humano tornou-se um dos seus maiores aliados, como demonstraram os gerentes em seus discursos.

A criatividade depende de um ambiente de trabalho saudável, e, na visão dos entrevistados, guarda relação com a auto-estima dos colaboradores.

O gerente, ao mesmo tempo que deve preservar a sua individualidade (aquilo que o diferencia dos demais), precisa ser membro do time, ou seja, umas vezes será um bom seguidor, outras, um bom líder. O seu estilo gerencial definirá se sua equipe será fiel ou não, seguindo os procedimentos básicos para que a empresa alcance uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, que através do discurso dos gerentes resumiram-se em motivação, auto-estima, reconhecimento e recompensa, lealdade e treinamento.

No ambiente corporativo do futuro (um futuro que começa já) as pessoas precisam ser capazes de trabalhar não apenas num time, mas em diferentes times, às vezes ao mesmo tempo. Para que isso seja executado a criatividade torna-se uma ferramenta fundamental.

É preciso ser igualmente capaz de seguir e liderar e sobretudo de reconhecer em qual das duas posições é necessário se colocar em cada momento. A organização que aprende, por ser um estilo de administração democrática, onde a criatividade pode ser trabalhada, permite ao

administrador e à sua equipe uma aliança que vise a prosperidade para a organização.





## Anexo 1 – Roteiro da Entrevista

Questões:

1) *Como o Sr. faz para manter a motivação de seus funcionários em alta visando a obtenção de criatividade no exercício de seus deveres?*

2) *O Sr. acha que pessoas com auto-estima elevada têm desempenho melhor no trabalho e são mais criativas? O Sr. acha que faz coisas que melhoram a auto-estima de seus colaboradores?*

3) *O que mantém o funcionário fiel à empresa?*

4) *O Sr. está satisfeito com as contribuições apresentadas pelos seus colaboradores, no sentido de aprimorar (otimizar) os sistemas e métodos de trabalho? Acha que eles estão exercendo seu potencial criativo, de modo a contribuir para o desempenho do setor e da empresa?*

5) *O Sr. seria capaz de citar contribuições de seus funcionários que geraram mudanças de fato, que foram incorporadas aos produtos, serviços ou processos da empresa?*

6) *Existe investimento da empresa (um programa de desenvolvimento de pessoal) com o intuito de motivar e assim despertar o pensamento criativo dos colaboradores?*

## Anexo 2 – Pergunta número 1 e respostas

*1) Como o Sr. faz para manter a motivação de seus funcionários em alta visando a obtenção de criatividade no exercício de seus deveres ?*

*Respostas:*

**Gerente 1** - Está relacionada com a dia a dia, no trabalho que você exerce, na posição que você passa para os seus funcionários, na visão que você tem da empresa. Esta visão está relacionada com meu trabalho mas também é refletida na visão que os funcionários têm da empresa e também da segurança que eles tem no treinamento que a empresa oferece para eles. Hoje a nível de mercado os cursos que a empresa fornece dá segurança, motivando. Hoje a motivação não é só um salário mais elevado e sim um plano de carreira, dando condições para que o funcionário consiga crescer. A motivação em si dá essa visão, essa posição das pessoas estarem sempre com um objetivo, sempre com um caminho para trilhar. Você dá o caminho, a partir daí ele se sente motivado. Sempre a perspectiva que amanhã será um dia melhor desde que ele saia no sol, saia na chuva, que ele não se economiza, que ele invista em si mesmo. Hoje vivemos o momento presente, deixar se economizar para o dia de amanhã realmente ele está jogando seu futuro FORA.

**Gerente 2** – Olha, a primeira coisa para manter a motivação do pessoal é eles terem confiança em quem está gerenciando a loja. Quem está gerenciando a loja tem que mostrar a eles, dar condições para que todos os serviços deles se desenvolvem de uma maneira a atingir os objetivos da loja. Todos são informados de suas metas, da sua participação

no dia. No ramo nosso uma coisa que pesa bastante são as ofertas que a concorrência faz. Nós temos de estar todos atentos e procurar cobrir todas estas ofertas. Isto dá confiança a equipe e em quem está gerenciando a loja.

**Gerente 3** – Primeiramente estabelecer uma relação de extrema confiança e liberdade de comunicação, para que se interajam todas as informações da parte administrativa, tanto na regra de normas e processos da empresa, como de normas internas e trabalhos estabelecidos em conjunto com a administração do quadro. É o ponto primordial para que o funcionário, o quadro de um modo geral trabalhe com motivação e também buscamos com isto trabalhar muitos cursos como temos hoje cursos de qualidade no atendimento, que abrangem tanto o cliente interno como o externo. Dentro destes cursos nós buscamos a satisfação do funcionário no trabalho, a satisfação da família deste funcionário também. Porque este curso não visa somente o funcionário no trabalho mas também o funcionário na família, pois o funcionário bem relacionado com sua família gera motivação.

**Gerente 4 –**

- Fitas motivacionais
- Não segue a filosofia militar
- Empatia com o colaborador
- Conversa franca

- Metas a atingir
- Necessidades do funcionário
- Reconhecimento e Recompensa
- Ensinar e treinar para poder cobrar

**Gerente 5** – Através de uma relação de fidelidade e sinceridade. A motivação está automaticamente ligada com a paixão que o funcionário deve ter para com a empresa na qual trabalha. Sem paixão não se cria o amor e a competência em desenvolver as tarefas diminui. A motivação também está nos benefícios que a empresa fornece aos funcionários, ao reconhecimento do trabalho e à recompensa esperada.

**Gerente 6** - Em primeira instância na felicidade. Um funcionário feliz, alegre, produz alegria por onde passa e para trazer essa alegria até o funcionário a empresa precisa saber cativar o cliente interior, através de programas de treinamento que visam motivar o funcionário a produzir mais, com mais amor à camisa que está vestindo.

### Anexo 3 – Pergunta número 2 e respostas

*a) O Sr. acha que pessoas com auto-estima elevada têm desempenho melhor no trabalho e são mais criativas ?*

*b) O Sr. acha que faz coisas que melhoram a auto-estima de seus colaboradores ?*

#### Respostas:

**Gerente 1** – a) De certa forma sim, mas isto têm de ser dosado, dependendo da função ou do ramo que ele esteja seguindo. A auto-estima dele tem de ser canalizada, ser doutrinada, para ele não tropeçar nas próprias pernas. Então com isso ele vai usar como ponto positivo para ele ter um diferencial das demais pessoas, tendo oportunidades maiores que os outros.

Sim, porque quando eu me visto, quando eu saio de casa eu estou sempre preocupado em ver na minha pessoa um espelho e estar trabalhando encima disto. Hoje o que nós vemos, o que seria a auto-estima ? Forçar as pessoas a pensar um pouco mais, a agir com aquelas idéias que eles acham que são banais, que são fracas, mas que na verdade trás um diferencial, aquela idéia pode fazer a diferença ficar muito grande.

## **Gerente 2 –**

a) O desempenho no trabalho é uma coisa relativa. Eu acredito que numa loja, para que o conjunto seja atingido um têm que completar o outro. Obviamente existem pessoas com maior capacidade, com maior visão, agora, tem pessoas com maior vontade para trabalhar. Então é como uma corrente, cada elo tem de estar bem firme para que isto seja alcançado.

b) Eu procuro fazer com que todos os nossos funcionários aqui da loja acreditem na empresa, acredite que ela seja a maior empresa do varejo do Brasil, sendo que isso dá uma segurança para a pessoa trabalhar, dá uma segurança quando ele vai atender o cliente, porque ele sabe que ele pode fazer, que o que qualquer rede faz a empresa 2 sempre faz melhor. Então, o funcionário acreditando na empresa onde esta trabalhando é o fator determinante para esta confiança.

## **Gerente 3 –**

a) Com certeza, eu acredito que sim, a auto-estima valoriza a pessoa. Ela estando motivada, ela estando buscando sua auto-estima, ela estará cada vez mais se aprimorando, ela estará preocupada em estar sempre presente e estar sempre atuante.

b) Primeiramente nós podemos dizer que você buscando como pessoa, um administrador, a sua auto-estima, você está dando até um exemplo de como você pode viver melhor. Diante do funcionário nós proporcionamos o melhor ambiente de trabalho, um ambiente saudável e

todos os dias pela manhã, nós estimulamos com reuniões de bom dia, valorizando o ser humano.

#### **Gerente 4 –**

a) Não têm nem comparação. O funcionário vai produzir o triplo sem que ninguém cobre e que ninguém perceba.

Em todas as reuniões temos um TEMA onde é trabalhado o conteúdo do TEMA para aumentar a motivação.

#### **Gerente 5 -**

A auto-estima simplesmente é a locomotiva que direciona o ser humano a se tornar mais feliz com a vida e com o mundo que o rodeia. Já que o mundo no qual o funcionário vive é formado 70% pela empresa (que é o tempo que ele tem disponível enquanto acordado), a auto-estima simplesmente é fundamental para sobrevivência do funcionário e conseqüentemente da empresa.

O que faço para melhorar a auto-estima ? Simplesmente torno o ambiente favorável a isso, mantendo um diálogo constante e procurando ajudar nos problemas do cotidiano. Administrar não só a loja, mas o ser humano também.

#### **Gerente 6 –**

A auto-estima deve ser trabalhada de forma que o funcionário tenha força interior para superar as dificuldades do dia a dia, tanto no trabalho quanto em casa. Sem auto-estima o funcionário pode entrar num



quadro de ansiedade e depressão, acarretando em prejuízo próprio e para a empresa.

Eu procuro fornecer material escrito sobre artigos que falem coisas a respeito de como manter a serenidade no trabalho e na família.

## Anexo 4 – Pergunta número 3 e respostas

*O que mantém o funcionário fiel à empresa ?*

*Respostas:*

**Gerente 1** – Na minha visão é a segurança que a empresa pode dar para ele, mas essa segurança não é a empresa que dá, é o funcionário que cria. Essa segurança é forçada pelo profissionalismo dele, a partir do momento que ele se sente inseguro é porque ele é incapaz, ele é incapaz de prestar o serviço que a empresa lhe impôs, de estar ao nível da empresa, então ele passa a sentir que está pisando em ovos e que as condições dele não estão mais tão firmes como anteriormente e que hoje você deve e tem que criar e fazer e construir sua casa em uma rocha e não em um banco de areia pois na primeira chuva que cair a casa cai. O que quero dizer com isso é que realmente você têm que aprender novas tarefas, novas funções, para você estar sempre atualizado, não cair no comodismo.

**Gerente 2** – Olha, hoje em dia o desemprego está muito alto e a empresa 2 é uma das empresas que melhor paga o funcionário. O funcionário têm um plano de carreira, ele sabe que ele entra hoje aqui e amanhã pode estar ocupando a posição de gerente, de supervisor, de diretor da empresa 2.

**Gerente 3** – É uma relação transparente, usar a justiça, ser justo com o funcionário. Nunca trabalhar de forma que o funcionário não seja fiel por um fato que venha de um exemplo do administrador.

**Gerente 4 -**

- Tem que ter honestidade para com o funcionário
- Funcionários bem treinados
- Reconhecimento e recompensa
- Benefícios

**Gerente 5** – O funcionário se manterá fiel à empresa à medida que a empresa mantiver-se fiel a ele. Se não for assim o colaborador passa a boicotar inconscientemente, ou mesmo consciente, suas obrigações.

**Gerente 6** – A fidelidade está relacionada com a satisfação que o colaborador apresenta frente ao seu dia a dia e frente ao seu chefe. O chefe muitas vezes pode inibir ou levantar a moral do funcionário a ponto de mesmo tornar-se fiel ou não, criativo ou não.

## Anexo 5 – Pergunta número 4 e respostas

- a) *O Sr. está satisfeito com as contribuições apresentadas pelos seus colaboradores, no sentido de aprimorar (otimizar) os sistemas e métodos de trabalho ?*
- b) *Acha que eles estão exercendo seu potencial criativo, de modo a contribuir para o desempenho do setor e da empresa ?*

*Respostas:*

### **Gerente 1 –**

a) De uma certa forma sim, mas você sempre tem de deixar uma visão de ter que explorar mais isso, pois o ser humano é movido desta forma, você dá metas e cobra dele, a capacidade que ele tem é muito grande. Se você começar a dosar isto e de uma certa forma começar a cobrar rigorosamente e freqüentemente eles vão realmente ter um melhor desempenho. Você nunca deve bater nas costas dele e dizer “olha, está ótimo”, não, está bom mas vocês pensem em como melhorar, seu potencial é grande, agora se falar que está ótimo então para ele é bom sinal, pode se acomodar, mas que ele está bom e que tem a capacidade de melhorar.

b) Olha, a gente trabalha muito isso, hoje a empresa cria um setor, uma parte de idéias novas, simples e criativas, dando oportunidades do funcionários poderem opinar, dar sugestões, dar idéias que eles tem.

Porque muitas vezes eles guardam a idéia pensando o que seria uma idéia de um funcionário de baixo escalão para uma empresa com 126 lojas.

**Gerente 2 :**

Eu acredito que todos aqui, todos nós aqui estamos contribuindo para o crescimento da empresa em Taubaté.

Por exemplo, vou citar um exemplo para você que foi determinante. No mês de fevereiro a empresa 2 lançou a venda de um trio, que era composto de computador, scanner e impressora. O que nós fizemos: Aqui da loja nós bolamos uma mala direta para os clientes, fomos à associação comercial, pegamos o endereço de todos os comerciantes e mandamos essa mala direta para os comerciantes. Resultado disso: nós batemos nossa cota em 450% e de lá para cá o desenvolvimento da área de informática em Taubaté é absurda, inclusive nós fomos destaque. A empresa 2 têm um programa na TV SKY, de quinze em quinze dias e o resultado alcançado foi destaque no programa.

**Gerente 3:**

a) Nós sempre buscamos. Porque o gerenciamento moderno busca dentro de seus colaboradores criatividade, estimula a criatividade, a participação do quadro, para que as mudanças aconteçam e que partam deles, porque uma coisa que parte do próprio quadro e que você assume e estabelece está relação juntos, os colaboradores assumem e vão em busca. O comprometimento é certo. A busca da criatividade é constante.

b) Nós temos hoje na empresa um setor em que é trabalhado muito, que é o marketing. Este dá liberdade para o quadro se expressar e dentro disso as pesquisas de motivação. Temos desenvolvido processos no sentido de melhorias de resultados no sistema de crediário e como aumentar a venda sem perder a qualidade e manter o lucro. Os próprios funcionários dão idéias, como você trabalhar uma situação de crédito. Os funcionários tem trazido muitas idéias que depois de analisadas e avaliadas tem sido incorporadas à companhia, aos setores da loja. Quer dizer, tudo o que parte do quadro é discutido e posteriormente acatado ou não.

**Gerente 4** – A empresa 4 cresceu em cima de idéias criativas de seus funcionários, onde são aprimoradas, estudadas. O potencial criativo dos funcionários é muito valorizado. A idéia central é estudada e mandada para a diretoria, onde poderá ser implantada.

**Gerente 5** - Os funcionários da empresa são livres para exercerem sua criatividade, todos os dias. Eu sempre procuro pedir opiniões para todos os colaboradores e eles respondem à altura, com idéias e inovações.

**Gerente 6** - Eu estou satisfeito com as contribuições dos meus funcionários, uma vez que eles são estimulados à exercerem seu potencial criativo.

## Anexo 6 – Pergunta número 5 e respostas

*O Sr. seria capaz de citar contribuições de seus funcionários que geraram mudanças de fato, que foram incorporadas aos produtos, serviços ou processos da empresa ?*

### Respostas:

**Gerente 1** - Bom, recentemente nós fizemos um trabalho de criação de idéias, com alguns funcionários onde eles discutiam, de onde tiramos algumas idéias, como uma fachada mais convidativa. Foi decidido uma faixa com cores mais agressivas, mais convidativa, com informações de promoções e com serviços que prestamos, onde esta idéia foi passada para o departamento de marketing e após estudada foi implantada na campanha promocional seguinte, sendo muito bem aceita pela população (clientes), incomodando a concorrência, fazendo com que supervisores e diretores de empresas concorrentes viessem visitar nossa loja, procurando copiar alguma idéia. Esta fachada foi criada com a idéia de um funcionário.

**Gerente 2** - Isto que foi criado aqui no setor de informática é um fator determinante. Baseado nisto daqui nós já saímos daqui, eu e meu vendedor de informática, fomos até a loja de Pindamonhangaba/SP para montar um setor de informática lá. O nosso vendedor de informática é o melhor vendedor do Estado de São Paulo. Através da criatividade dele isso foi possível e gerou retorno para a empresa.

**Gerente 3** - Os funcionários tem trazido muitas idéias que depois de analisadas e avaliadas tem sido incorporadas à companhia, aos setores da loja. Quer dizer, tudo o que parte do quadro é discutido e posteriormente acatado ou não.

**Gerente 4** – Distribuição de camisetas e passeio ciclístico no começo do ano, idéia de um funcionário, reverteu para a empresa em termos de divulgação. Uma grande satisfação a um custo baixo.

**Gerente 5** - Não posso citar, mas posso afirmar que a empresa se encontra numa posição de destaque no varejo graças às contribuições de seus funcionários, que acreditando em seu potencial e no potencial da empresa, usam sua criatividade em prol do crescimento de ambos

**Gerente 6** - Os funcionários criaram o ambiente de descontração, com responsabilidade, que acompanha a história da empresa. Quem visita a empresa sente o ambiente cativante e sente-se mais a vontade para analisar as ofertas.



## Anexo 7 – Pergunta número 6 e respostas

*Existe investimento da empresa (um programa de desenvolvimento de pessoal) com o intuito de motivar e assim despertar o pensamento criativo dos colaboradores ?*

*Respostas:*

**Gerente 1-** O investimento nesses funcionários, na formação, no crescimento deles é muito grande, muito praticada pela empresa. Ela tem uma preocupação muito grande na seleção, cursos de reciclagem, de aprimoramento, para dar mais conhecimento, segurança para exercer essa função que ela vai ocupar agora.

Nós fazemos um trabalho de treinamento contínuo, que estamos sempre informando, orientando e cobrando. É aquela famosa sigla do chá “Conhecimento, Habilidades e Atitudes”. Têm as três que trabalhar juntas. Não adianta ter o conhecimento e não praticar, ter habilidades e não desenvolver e atitudes que não revertam para si próprios e a empresa.

**Gerente 2 –** Olha, a Empresa 2, eu posso garantir para você que é a empresa que mais investe em treinamento de pessoal. Esta TV “Empresa 2” que eu citei para você mostra o que é feito na loja, treina o pessoal para o produto, treina o pessoal do crédito. Constantemente nossos funcionários estão fazendo cursos. Aqui na loja de Taubaté hoje, está tendo um curso de análise de crédito, são vendedores de todas as lojas do Vale que estão em nossa sala de reuniões. Todos os vendedores têm cursos de vendas.

Todos os meses os funcionários são reciclados. Dessa maneira a Empresa 2 investe maciçamente em treinamento.

**Gerente 3** – Bom, nós temos na empresa, tanto na área administrativa quanto na área de funcionários de lojas, planos de carreira, valorização profissional, dar seqüência à carreira para quem têm interesses. A empresa, através de seu centro de treinamento em São Paulo, desenvolve cursos. Também temos cursos ministrados na própria loja, com o apoio do departamento de RH, da nossa matriz. Enfim, nossos funcionários estão sempre sendo treinados pela própria empresa e pelas lojas onde estão atuando.

**Gerente 4 –**

- Investimento pesado em palestras motivacionais, onde o funcionário poderá ter acesso ao seu lado criativo
- Cursos de extensão na matriz
- Treinamento na loja

**Gerente 5** - O desenvolvimento do capital humano na empresa passa por cursos de aprimoramento, aperfeiçoamento e melhorias contínuas. O individuo deve ter sua auto-estima trabalhada para que assim produza frutos e capital para a empresa. Para isso, palestras com o intuito de desenvolver a motivação são apresentadas periodicamente.

**Gerente 6** - A empresa fornece oportunidades para o crescimento pessoal. Para isso cobre os custos para os funcionários fazerem cursos em áreas variadas, com o objetivo de cooperar com a qualificação profissional.

## Referências bibliográficas

ALENCAR, M. L. S. *Criatividade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1993.

COELHO, P. M. *As Empresas como Learning Organizations*. Coimbra, Portugal,

Departamento de Engenharia Informática da Faculdade de Ciência e Tecnologia da

Universidade de Coimbra. Disponível em

<[http://www.dei.uc.pt/gestao/LOs/empresas/lo\\_empresas.html](http://www.dei.uc.pt/gestao/LOs/empresas/lo_empresas.html)> Acesso em 15 out.

2000, 11:23.

COHEN, A. R. *MBA, Curso Prático/Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor*. A Metodologia de Ensino que Ajuda a

Transformar Conhecimento em Riqueza. São Paulo: Ed Cultura, 1999.

KANTER, R.M. The enduring skills of change leaders. *Leader to Leader*, 13, summer

1999. Disponível em: <<http://www.pfdf.org/leaderbooks/121/summer99/kanter.html>>

Acesso em: 20 mar. 2000, 19:13.

KEEGAN, Warren J & GREEN, M. G. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo:

Saraiva, 1999.

MANAGEMENT ONLINE. *O Papel da Criatividade na Organização do Século XXI*.

Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/manageme/kao.html>>. Acesso em:

04/09/2000, 21:35.

MANAGER ONLINE. *Aprende-se Criatividade?* Disponível em:

<[http://www.manager.com.br/mc\\_artigos/dia\\_dia/criatividade.asp](http://www.manager.com.br/mc_artigos/dia_dia/criatividade.asp)> Acesso em: 19 nov.

2000, 00:31.

MANAGER ONLINE. *Capital intelectual valoriza talento* - Novo conceito administrativo coloca o conhecimento acima de qualquer bem material. Disponível em: <[http://www.manager.com.br/mc\\_artigos/aprender/cintelectual.asp](http://www.manager.com.br/mc_artigos/aprender/cintelectual.asp)> Acesso em: 12/01/2001, 23:16.

OLIVEIRA, D.P.R. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas,1991.

RIBEIRO, M.J.F.X. *Efeito do reforço e de duas modalidades de treino no repertório verbal criativo*. 1983. 150 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SENGE, P. M.. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2000.

STEWART, T. *Capital Intelectual*. 9 ed. Rio de Janeiro:Campus, 1998.