

**A CRIATIVIDADE COMO BERÇO E FORÇA DA COMPETITIVIDADE DE UMA
INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE EM CAXIAS DO SUL: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE ESTRATÉGIA DA EMPRESA ALFA**

**CREATIVITY AS CRADLE AND FORCE OF THE COMPETITIVENESS OF A
LARGE INDUSTRY IN CAXIAS DO SUL: A CASE STUDY IN THE SECTOR
STRATEGY OF THE ENTERPRISE ALPHA**

Lucas Taufer^a, Rafael Perini^b, Ulisses Bisinella^c

^a Mestrando em Administração pela UFRGS Especialista em Administração pela FSG. lucastaufer@mail.com

^b Mestre em Administração pela FSG. Coordenador de Pós-Graduação e Professor de Graduação e Pós-Graduação na FSG. rafael.perini@fsg.br

^c Doutorando em Filosofia pela PUC-RS. Mestre em Filosofia pela PUC-RS. Professor de Graduação e Pós-Graduação na Faculdade LaSalle Caxias. ulissesbisinella@yahoo.com.br

Informações de Submissão

Autor correspondente: Lucas Taufer,
endereço: Avenida Fênix, 164, bairro
Cruzeiro, Caxias do Sul, RS. CEP:
95076/580.

Recebido em: 09/09/2015
Aceito em: 11/12/2015
Publicado em: 31/12/2015

Palavras-chave

Criatividade. Inovação. Competitividade.
Estratégia corporativa.

Keywords

Creativity. Innovation. Competitiveness.
Corporate Strategy.

Resumo

O presente trabalho constitui um estudo sobre a relação entre criatividade e competitividade em uma indústria de grande porte de Caxias do Sul. As hipóteses de que a inovação é fundamental para a competitividade e que sem criatividade não há inovação, culminam na necessidade de investigação sobre os ambientes de trabalho e seu clima voltado à criatividade. Acordando as premissas com o panorama econômico do contexto analisado, se tem a importância do entendimento da existência dos fenômenos (perda de competitividade da indústria de grande porte e inexistência de ambiente e clima de trabalho propício à criatividade) e de suas possíveis relações. O estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa que delineou a pesquisa, trouxe como resultados a não observação de relação direta entre os fenômenos, mas comprovou a existência dos dois no seu contexto.

Abstract

This study brings an inquiry about the relationship between creativity and competitiveness of a large industry in Caxias do Sul. The hypothesis of that innovation is the key to competitiveness and that without creativity there is no innovation, goes on in the need for research on the desktop, and its climate facing creativity. Waking the premises with the economic outlook of the analyzed context, it is the importance of understanding the existence of phenomena (the largest industry lost competitiveness and environment of absence and work climate conducive to creativity) and their possible relationships. The case study with a qualitative and quantitative approach that outlined the research, brought as a result the non-observation of direct relationship between the phenomena, but confirmed the existence of both in context.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho constitui um estudo sobre a relação entre criatividade e competitividade em uma indústria de grande porte de Caxias do Sul. As hipóteses de que a inovação é fundamental para a competitividade e que sem criatividade não há inovação, culminam na necessidade de investigação sobre os ambientes de trabalho e seu clima voltado à criatividade. Acordando as premissas com o panorama econômico do contexto analisado, se tem a importância do entendimento da existência dos fenômenos (perda de competitividade da indústria de grande porte e inexistência de ambiente e clima de trabalho propício à criatividade) e de suas possíveis relações.

O município de Caxias do Sul registrou em 2015 retração de 9,5% em sua atividade econômica, sendo que, apenas o setor industrial, o qual é responsável por 53,4% da economia da cidade, acumula queda no período de 11,2%, conforme o índice de desempenho industrial. (CIC, 2015). A tendência também é observada pelo número de postos de trabalho fechados no ano para a indústria, que, de acordo com o mesmo informe, foi de 5018 vagas. (CIC, 2015).

A realidade também se estende ao contexto nacional, como demonstram os apontamentos do IEDI (2014). Desde 2008, o setor apresenta 5% de recuo acumulado e se colocam três os problemas centrais que constituem este cenário: os elevados custos internos, a baixa produtividade e a baixa capacidade de inovação. (IEDI, 2014, grifo dos autores). No índice global de inovação composto por 143 países, o Brasil aparece em 61º no quadro geral, e, no subitem de eficiência em inovação, não passa do 71º lugar. (CORNELL; INSEAD; WIPO, 2014).

Neste sentido, pode-se entender, que, pelo menos de certa forma, a inovação influencia a competitividade das organizações no setor industrial. Considerando a hipótese de que, por sua vez, a criatividade como fator crucial para a inovação, face ao atual panorama econômico do setor industrial em Caxias do Sul em 2014, pesquisou-se a partir da questão: qual a relação entre criatividade e competitividade de uma indústria de grande porte em Caxias do Sul?

Decorrente da proposta, de se analisar a relação entre criatividade e competitividade em uma indústria de grande porte em Caxias do Sul, foram etapas da pesquisa, por meio de um estudo de caso com abordagens qualitativa e quantitativa, analisar o ambiente de trabalho, no que diz respeito à criatividade, no setor de Estratégia de uma indústria de grande porte, denominada empresa Alfa; analisar o clima para a criatividade, no que diz respeito às barreiras e estímulos, no mesmo local; e, analisar a competitividade da empresa Alfa no ano de 2014.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A importância da competitividade

Porter (1986) define que o aspecto central do escopo estratégico competitivo de uma organização é a análise das forças que atuam em seu ambiente de negócios. Segundo o autor, são cinco essas forças que determinam a lucratividade do setor, porque elas influenciam os preços, custos e necessidades de investimento das organizações para a competição. São elas o poder de barganha dos consumidores, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e, o nível de competitividade no setor entre concorrentes. (PORTER, 1986).

Tendo como central o conceito de vantagem competitiva em qualquer estratégia, Porter (1986) também propõe que uma escolha da organização sobre com qual tipo de vantagem se quer trabalhar: a mediocridade da estratégia está em tentar fazer tudo para todos e, como modelos genéricos de estratégia ele lista a liderança em custo, a diferenciação e o foco em uma perspectiva em detrimento da outra.

Além disso, o autor também analisa a competitividade de uma organização por meio da entrega de valor em uma cadeia racional de eventos, que contemplariam atividades primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços), além das atividades de suporte (infraestrutura da firma, gestão estratégica de pessoas, desenvolvimento de tecnologias e aquisições). A medição do valor entregue pela companhia no setor decorre da diferença entre os custos de suas atividades e os custos das mesmas atividades dos concorrentes, como forma de obter vantagem competitiva. (PORTER, 1986).

Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2010) definem estratégia competitiva como sendo composta por planos e padrões (um curso de ação em relação ao futuro e coerência em comportamento ao longo do tempo); como deliberadas e emergentes (intenções plenamente realizadas e na qual um padrão realizado não era expressamente o pretendido, combinação de aprendizado e controle, algo formalizado); posição e perspectiva (localização de determinados produtos em determinados mercados e maneira fundamental de uma organização fazer as coisas); ou ainda, uma manobra específica para despistar ou enganar um concorrente (os autores usam a palavra “truque”). (MINTZBERG; AHLSTAND; LAMPEL, 2010).

Para Ghemawat (2012) as diferenças em desempenho dentro do mesmo setor tendem a ser significativas e as organizações que nele pretendem ser bem-sucedidas precisam se posicionar para criar suas vantagens competitivas. Estas dependem de ser conseguida uma

ligação mais ampla que a dos concorrentes entre custos e a disposição dos compradores a pagar. A abordagem de valor adicionado pode ajudar e acontece quando a empresa oferece algo que é único e valioso no mercado. (GHEMAWAT, 2012).

Já Kaplan e Norton (2000) entendem que apesar da relevância na formulação da estratégia, a capacidade de sua execução mostra-se mais importante do que a qualidade dela em si. As oportunidades para a criação de valor migraram da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento na pós-modernidade, processo que explora os ativos intangíveis da organização, entre eles, relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados. (KAPLAN; NORTON, 2000).

A implementação da estratégia, portanto, em sua visão, exige que todas as pessoas, unidades de negócio e de apoio estejam alinhados e conectados com a estratégia. Com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a definição da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo. Na visão dos autores, as organizações atuais necessitam de linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a sua implementação e que geram *feedback* sobre ela. (KAPLAN; NORTON, 2000).

O sucesso de uma organização no ambiente competitivo atual, para Kaplan e Norton (2000), exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos. Neste caso, culturas centralizadas de comando controle são inadequadas para a dinâmica empresarial contemporânea, sempre em rápida transformação, trazendo grandes dificuldades com a competição baseada no conhecimento. (KAPLAN; NORTON, 2000).

Pensando no futuro das organizações e da competição, Hamel e Prahalad (1997) abordam o fracasso das organizações e sua incapacidade de livrar-se do passado e de inventar o futuro. O primeiro processo consiste em erro quando parte de trajetória de sucesso sem paralelo, gerando nenhuma defasagem entre as expectativas e o desempenho e, portanto, satisfação com o desempenho atual; e, em uma perspectiva paralela, o acúmulo de recursos abundantes aliado à visão de que eles por si só garantirão a competitividade, situação que faz com que a criatividade seja substituída pelos recursos. (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

O segundo traz dois panoramas, que evoluem de um sistema de negócios otimizados e do sucesso que confirma a estratégia, para, respectivamente delinear profundamente as receitas (o que causa vulnerabilidade às novas regras) e, confundir a liderança com impulso, o que faz com que exista a incapacidade de reinventar a liderança. Ainda para os autores, além de uma arquitetura estratégica bem concebida, a organização necessita de “combustível” para

competir, e, que esse “combustível” não é apenas o dinheiro. A energia emocional e intelectual dos funcionários é que proporciona esta dinâmica. Portanto, é necessária para o sucesso da estratégia e da organização a capacidade de mobilizar toda a energia emocional e criativa das pessoas na empresa. (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

Em Kim e Mauborgne (2005) se concebe uma visão reconstrutivista da estratégia, a qual sugere como utilizar os conhecimentos e ideias no processo de criação, a fim de gerar crescimento endógeno para a empresa. Também sustenta que esse processo de criação pode ocorrer em qualquer organização, a qualquer momento, mediante a reconstrução cognitiva dos dados disponíveis e dos fatores de mercado de maneira intrinsecamente nova. Para essa concepção o ponto crucial é deslocar a atenção do lado da oferta para o lado da demanda, do foco na concorrência para o foco na inovação de valor, na criação de valor inovador para liberar a nova demanda. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Competindo em determinado ambiente, analisa Collins (2009) que o declínio das grandes organizações pode ser causado por elas mesmas, auto infligidas dentro daquilo que se tem sob controle, principalmente no que tange à sua estratégia e suas competências essenciais ou distintivas. Elas podem tornar-se isoladas pelo sucesso, com seu ímpeto acumulado que pode impulsionar os negócios por um tempo, pode se tornar a armadilha em ambientes de mudança ou transformação em situação de comodismo gerencial. (COLLINS, 2009).

A busca indisciplinada por “mais” incessantemente, na aquisição de novas escalas, crescimentos para manutenção do status de grande corporação, pode as colocar como em uma miopia da alta gestão quando só se enxerga o sucesso e não as necessidades de mudança que se impõe no ambiente, desprezando os conhecimentos das pessoas para a construção de novas vantagens, abordagens e cenários de mercado. (COLLINS, 2009).

2.2 Inovação

Leonard-Barton (1992) propõe um novo foco sobre a inovação, no qual devem se incluir as interações com o desenvolvimento de capacidades, e, portanto, com a estratégia. As capacidades, para o autor, são uma coleção de conjuntos de conhecimentos e, ao mesmo tempo em que eles permitem a inovação, eles a impedem, de acordo com o tratamento dado pela organização. (LEONARD-BARTON, 1992).

Portanto, em sua interação com o processo de desenvolvimento, eles não podem ser gerenciados como uma única entidade. O ambiente veloz em que as organizações atuam torna essencial que o faz com que o tempo para procurar e desenvolver um novo recurso seja

durante o próprio processo de trabalho, consistindo em um elemento crítico para a competição. (LEONARD-BARTON, 1992).

Por outro lado, Drucker (2010) evidencia que uma política de inovação sistemática produz uma tendência favorável à inovação dentro da organização, fazendo-a encarar as mudanças como oportunidades. Inovações bem-sucedidas tiram proveito da mudança, explorando-a, e isso não impede que às vezes carreguem a mudança em si mesma. A disciplina de inovação é uma disciplina diagnóstica, onde se faz necessário um exame sistemático das áreas de transformação que tipicamente criam oportunidades empreendedoras. (DRUCKER, 2010).

Nenhuma área é mais importante ou mais produtiva do que a outra. As grandes inovações têm tanta probabilidade de surgir a partir da análise dos sintomas da mudança (sucesso inesperado do que antes era visto como uma mudança insignificante no produto ou preço) como da aplicação maciça de um novo conhecimento resultante de um grande avanço científico e tudo o que é novo ou aprimorado em uma organização, deve primeiro ser pilotado e, só depois, é que se deve tentar introduzir a inovação em grande escala. (DRUCKER, 2010).

Já Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) traçam a organização inovadora como dotada de capacidade científica para contribuir, entre outras coisas, para sustentabilidade do setor de maneira diferenciada, com maior impacto, porque, geralmente trabalham no longo prazo. Para os autores, o comportamento e os valores da organização cada vez mais estarão abertos ao público e seu julgamento. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A nova geração de consumidores está cada vez mais preocupada com questões sociais e as empresas terão de se reinventar e realizar o mais rápido possível a transição dos limites de um ambiente seguro e estágio, para um inovador e dinâmico, o que faz necessário o domínio da competência inovação. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

O economista Schumpeter (1997) tem o “empresário inovador” como elo fundamental para o desenvolvimento econômico, tratando-o como um agente econômico que carrega novos produtos para o mercado por meio de encaixes mais eficientes de fatores de produção, ou pela prática aplicada de invenções ou inovações (principalmente as tecnológicas). O sucesso, para ele, dependeria da capacidade intuitiva do inovador e sua visão de futuro, mesmo que para o cenário atual não seja plausível tal produto ou concepção. (SCHUMPETER, 1997).

Também o autor relaciona inovação, a criação de novos mercados e atividade empreendedora, partindo da visão de que o capitalista, ao produzir, inicia a mudança econômica, e que em caso de necessidade, faria com que os consumidores aprendessem a

consumir e desejar as inovações. É neste sentido que conceitua a “destruição criadora”, que se dá pelo câmbio de antigos hábitos de consumo por novos. Sob essa ótica, também é colocada a inovação como motriz do desenvolvimento econômico. (SCHUMPETER, 1997).

Por sua vez, Christensen, Anthony e Roth (2007) trabalham, entre outros enfoques, com a inovação disruptiva, ou seja, aquela que se destina às situações nas quais as novas organizações podem criar inovações relativamente simples, convenientes e de baixo custo para prover crescimento e ser bem sucedidas em seu ambiente competitivo, em contraste com as empresas existentes, que apresentam grande probabilidade de derrotar as empresas entrantes quando apresentam inovação sustentadora, característica do processo de melhoria de produtos e serviços em mercados historicamente já desenvolvidos. (CHRISTENSEN; ANTHONY; ROTH, 2007).

A inovação disruptiva apresenta proposição de novo valor. Tanto criam mercados novos, como reformulam mercados já existentes. Caracteriza-se por um processo, não um acontecimento e é um fenômeno relativo (o que é disruptivo para uma empresa pode ser sustentador para outra). Não se limita aos mercados de alta tecnologia: pode acontecer em qualquer mercado de produto e serviço e também ajudar a explicar a concorrência entre economias nacionais. A previsão da mudança setorial, para os autores, passa por interpretação dos sinais de mudança, pelas batalhas competitivas e escolhas estratégicas da organização. (CHRISTENSEN; ANTHONY; ROTH, 2007).

2.3 Criatividade

De Masi (2000) acredita que criatividade será sempre e cada vez mais útil no contexto pós-moderno. E como as organizações, à medida que crescem, tendem a se burocratizar, a relação discrepante entre criativos e burocráticos se tornará mais evidente. O mesmo conflito poderá vir a acontecer no plano psicológico entre a parte criativa e a parte burocrática que existe em conjunto em cada indivíduo. (DE MASI, 2000).

Nas organizações contemporâneas, onde a maior parte da força de trabalho é composta de trabalhadores do conhecimento, a ênfase se desloca do processo executivo ao ideativo e isso não significa o triunfo da superficialidade e da mediocridade, mas, sim, evidência de necessidade de substituição de uma cultura (moderna) do sacrifício e da especialização, na qual o fim era o consumismo, por uma pós-moderna, do bem-estar e da interdisciplinaridade, na qual a finalidade é o crescimento dos aspectos afetivos e subjetivos, além do incremento da qualidade de trabalho e de vida. (DE MASI, 2000).

Para Senge (1998) a verdadeira aprendizagem é a recriação autodirigida do ser humano. Por meio dela ele se torna capaz de fazer algo que nunca foi capaz de fazer e percebe novamente o mundo e sua relação com ele, além de ampliar a capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Por isso, uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade para criar o seu futuro é uma organização que aprende. (SENGE, 1998).

Para esta organização, já não basta apenas a sobrevivência ou adaptação, apesar de importante e necessária. O que deve ser fomentado para esse contexto é a aprendizagem generativa, aquela que amplia a capacidade de criar. A dificuldade de aprendizagem por parte de muitas organizações é decorrência de como são projetadas e gerenciadas, como os cargos são definidos e o modo como às pessoas foram “ensinadas” a pensar e interagir (antes e depois de ali estarem), culminando em deficiências cruciais em aprendizagem. Estas ocorrem independentemente dos grandes esforços de profissionais brilhantes e comprometidos, geralmente quanto mais tentam resolver os problemas, piores os resultados. (SENGE, 1998).

Já Florida (2011) coloca a criatividade como força motriz da inovação nas organizações e que estas devem favorecer moldando suas estruturas. As pessoas, segundo o autor, desejam trabalhar para empresas que as valorizem e proporcionem um ambiente de trabalho desafiador e estável, que promovam e incentivem a criatividade e permitam que alcancem plenamente seu potencial, além de almejar flexibilidade em termos de horário, código de vestimenta e hábitos de trabalho e, procurar um ambiente que incorpore tanto a liberdade e flexibilidade de pequenos startups como a estabilidade e governança das grandes empresas, sem rumar de volta para a monotonia e opressão da tradicional burocracia corporativa. (FLORIDA, 2011).

As pessoas agora já esperam os principais aspectos do “escritório sem colarinho” e simplesmente não aceitam trabalhar em empresas que não os oferecem. Melhorias nas condições do ambiente de trabalho costumam ser bem aceitas nas organizações já tradicionais, sendo que, depois de instituídas, não é fácil revertê-las mesmo quando o mercado de trabalho está em baixa. Empresa de todo tipo estão convergindo para um novo estilo de gestão do trabalho criativo. (FLORIDA, 2011).

Os autores Nóbrega, Santos e Jesus (2014), em investigação no contexto brasileiro, corroboram que a diversidade contribui para um melhor trabalho em equipe, melhores tomadas de decisão, incremento e prevalectimento da criatividade, além de favorecer o surgimento de inovações. Neste sentido se percebe também o ganho de vantagem competitiva nessa inter-relação. A criatividade é influenciada pela diversidade, na combinação das diferentes

percepções de cada indivíduo, culminando este encaixe na criação de novas formas de trabalhar, modos de produção e, por fim, na geração de inovação. (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014).

Também em análise da criatividade organizacional em organização brasileira, Bedani (2012) traz que a manifestação da criatividade pode ser estimulada por ambientes de trabalho que possibilitem e estimulem a curiosidade dos seus membros e o exercício de liberdade. Acredita que a criatividade se manifesta na interação do indivíduo com o ambiente e depende exclusivamente do elemento humano, ou seja, a organização em si não cria, apenas usufruindo da capacidade criativa dos seus componentes. Além disso, a criatividade pode se relacionar intimamente com a sobrevivência e expansão da organização, uma vez que é uma premissa básica para a inovação e transformação por meio da mudança. (BEDANI, 2012).

3 METODOLOGIA

Para desenvolvimento do presente trabalho, utilizaram-se as abordagens de investigação qualitativo-quantitativa, natureza exploratória e método estudo de caso, com levantamento de campo e observação não participante como tipos de pesquisa. (YIN, 2011); (ROESCH, 1999); (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A pesquisa se deu no setor de Estratégia de uma indústria de grande porte (empresa Alfa), constituindo um universo de 20 pessoas (total do setor analisado), destas, sendo estratificados os dez funcionários com cargos não gestores (excluindo-se as secretárias), população identificada como a ideal para investigação, amostragem por conveniência em abordagem não probabilística. Como amostra foram cinco os entrevistados, consistindo, portanto, em 50% da população.

A coleta de dados primários por entrevista de profundidade e questionários estruturados baseados nas escalas dispostas a seguir foi realizada e, feitas as análises de conteúdo, quando dos dados qualitativos e, estatísticas, quando dos dados quantitativos. (DEMO, 1995); (CERVO; BERVIAN, 2002); (COOPER; SCHINDLER, 2003); (TRIVIÑOS, 1987); (VERGARA, 2003).

Para o estudo, foram escolhidos os instrumentos de pesquisa *Work Environment Inventory* (WEI), adaptado de Amabile *et al.* (1996) e *Creative Climate Questionnaire* (QCC), adaptado de Ekvall (1999), os quais tratam, respectivamente de um inventário de ambiente de trabalho, ou seja, como o ambiente estudado apresenta características de estímulos ou

barreiras à criatividade, e, de um questionário sobre clima propício à criatividade, ou seja, como o clima organizacional estudado propicia ou não a criatividade.

O *Work Environment Inventory* (WEI), adaptado de Amabile *et al.* (1996) analisa de que forma ambiente de trabalho estimularia ou criaria barreiras à criatividade. A escala original avalia 66 itens em oito escalas, sendo duas escalas para avaliar às barreiras à criatividade: Impedimentos organizacionais e Pressão da carga de trabalho, e, seis escalas para avaliar o estímulo à criatividade: encorajamento organizacional, encorajamento dos supervisores, suporte do grupo de trabalho, recursos suficientes, trabalho desafiador e liberdade. (AMABILE *et al.*, 1996).

Já o *Creative Climate Questionnaire* (QCC), adaptado de Ekvall (1999) avalia aspectos que contribuem favoravelmente para a emergência de climas criativos. O original dispõe de dez fatores de clima e cinquenta itens de avaliação deles derivados. Os fatores considerados pelo autor para constituir um clima criativo em um ambiente organizacional são: confiança e abertura; administração de conflitos; disposição para correr riscos; estímulo aos debates; proporção de desafios; dinamismo; humor; liberdade; suporte a ideias por parte da gestão e disposição de tempo para ideias.

O instrumento de pesquisa aplicado, portanto, confere da adaptação respectiva do WEI (AMABILE *et al.*, 1996) e do CCQ (EKVALL, 1999). Para a análise do inventário de ambiente de trabalho foi aplicada uma entrevista em profundidade por questionário estruturado, levantamento de dados qualitativos sendo elaborada uma questão para cada escala, das oito supracitadas, e, realizada postumamente a análise de conteúdo. Já para análise do questionário sobre o clima propício à criatividade foi aplicada uma montagem adaptada de questionário estruturado de acordo com os cinquenta itens apresentados em relação aos dez fatores considerados, conforme explanação acima.

O levantamento de dados quantitativo por *survey* e escala *Likert* balizada pelo corte Chauvenet (no qual, para $n=5$ desconsidera itens com desvio padrão maiores que 1,66), onde os entrevistados atribuíram notas de 1 a 5 em escalas de concordância, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente com o item questionado, derivado do seu fator de aplicação. Posteriormente, análise estatística por média, mediana, frequência e desvio padrão foram estabelecidas para interpretação dos dados. (COOPER; SCHINDLER, 2003); (VERGARA, 2003); (DEMO, 1995). Abaixo seguem dispostas as análises dos dados, de acordo com o planejado para o estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trata da análise do departamento de estratégia da empresa Alfa, no que tange aos estímulos e barreiras à criatividade proporcionada por seu ambiente organizacional. A empresa Alfa, multinacional brasileira do setor automotivo de capital aberto possui, ao todo, 20 fábricas no Brasil e no exterior, 17 diretores executivos no staff, mais de 24 mil funcionários (sendo 12 mil no Brasil), 12 marcas sob seu controle e faturamento de mais de USD 3 bilhões (2013). O departamento investigado é o de Estratégia, responsável pela inovação de uma das unidades de negócio, e apresenta com estrutura de pessoal: um coordenador, quatro supervisores, três especialistas e doze analistas.

É dividido em três setores, sendo um responsável por “Desenvolvimento de Produtos e Precificação” (3 pessoas), outro por “Desenvolvimento de Canais de Distribuição” (9 pessoas) e outro por “Comunicação” (5 pessoas), além da secretaria da diretoria geral da unidade, da diretoria comercial e da coordenação da área. A média de idade dos profissionais ali vinculados é de 26 anos e, entre os não gestores, 22. O departamento se reporta diretamente à diretoria comercial da unidade de negócios da mesma empresa Alfa.

Como premissas para fomentar a necessidade da análise ambiental, é considerada a hipótese de uma cultura organizacional não favorável à criatividade, o sentimento de frustração dos profissionais jovens (não gestores) pela não abertura a sugestões e novas ideias, lideranças não percebidas como engajadoras e facilitadoras de comportamentos criativos.

4.1 Apresentação do estudo qualitativo, de acordo com a abordagem de Amabile *et al.* (1996)

Ao serem indagados sobre “como a organização na qual você trabalha estimula a resolução dos problemas cotidianos?”, três entrevistados em cinco afirmam que tal processo decorre em reuniões entre os profissionais relacionados ao problema, e que não há método para prevenção ou planejamento, sendo toda a ação retroativa. Um dos respondentes afirma que existe apenas uma intenção de culpabilidade pela geração dos problemas em tais momentos e, outro constata que sempre a resolução vem do supervisor.

Já na pergunta “qual é sua percepção sobre o modelo de trabalho do seu gestor imediato quanto às demonstrações de exemplos pessoais, apoio ao trabalho em grupo, definição dos objetivos, demonstração de confiança pelo grupo e sobre a valorização das

contribuições individuais?”, também três entrevistados em cinco constatam que o gestor geralmente não assume responsabilidades e as delega para a equipe.

Outros três comentam que as contribuições da equipe são mais válidas e aplicáveis que a do gestor quando de tal oportunidade e, dois, colocam que os gestores mantêm bom relacionamento com a equipe. É relevante a percepção de que ele não apresenta reconhecimento de novas soluções, conforme opinião de três entre os cinco entrevistados, e, ainda, um dos respondentes afirma que o trabalho do gestor é estritamente conforme o esperado, sem “descaso”, indo na contramão dos outros investigados. Porém, a percepção geral pode ser resumida nas palavras do entrevistado 4, que ressalta: “*Não vejo em meu gestor imediato um exemplo para a minha carreira*”.

Na para pergunta seguinte, “como funciona a comunicação dentro do seu grupo de trabalho?”, as respostas de dois entre os cinco pesquisados reiteram que a comunicação superficial e informal, e, em mesma quantidade, afirmam a comunicação como aspecto falho e ineficiente. Já, outros três respondentes colocam que ela é prejudicada pela falta de método e ocasiona retrabalhos.

Como explana o entrevistado 5: “*Muitas vezes acaba sendo brigas desnecessárias que só prejudicam a equipe*”. São também relevantes as percepções de dois entre os cinco entrevistados, os quais abordam o tema pela ótica de que apesar de existir abertura, não há pro-atividade dos gestores em ouvir os funcionários, o que é diferente para outros níveis hierárquicos e, ainda, uma das opiniões é de que a comunicação imediata e formal, no seu entendimento.

Na continuidade da entrevista, o inquérito de “como se dá o acesso aos recursos apropriados para realização do seu trabalho (materiais, informações e exemplos)”, cita o entrevistado 1 que “*A base de dados geralmente é realizada através de um sistema com arquivos de anos anteriores, sendo praticamente replicado ano após ano*”. Percepção é complementada com uma entre cinco opiniões que reitera a disposição dos recursos apresentados pelos gestores, sendo da decisão deles quando e como disponibilizar, e, em mesma participação, um dos respondentes afirma que nas reuniões são estabelecidas atividades e todas as orientações.

O entrevistado 5 considera que: “*Não há incentivo à leitura de materiais focados nas atividades de trabalho. Os conhecimentos utilizados são superficiais e empíricos (vi na TV, um amigo meu disse, acho que). O estudo é visto com bons olhos somente se trouxer resultado imediato para o supervisor direto.*”, e, outro dos investigados aponta a falta de

sistema, conhecimento, equipamentos e método, o que, em sua opinião, leva ao “*uso burro do tempo*”.

Já para a questão “qual sua percepção sobre o seu trabalho quanto ao nível de desafios que ele apresenta?”, três entre cinco entrevistados corroboram que o trabalho poderia oferecer mais desafios, contrapondo os outros dois que colocam que têm desafios todos os dias em nível considerável. No entanto, dois entre os cinco investigados percebem como difícil mensuração dos resultados das atividades e que não há reconhecimento dos problemas resolvidos, além de que, existem desafios constantes em “apagar incêndios” ou variáveis pessoais. Conforme palavras do entrevistado 4: “*Considero pequeno o nível de desafios e grande a zona de conforto.*”.

No que concerne à pergunta “como funciona o senso de controle sobre seu trabalho (ou seu nível de liberdade para conduzir as tarefas)?”, quatro entre os cinco pesquisados concordam que há liberdade para conduzir as tarefas, e apenas um traz um contraponto, colocando que em seu ponto de vista há ociosidade. O entrevistado 4 enfatiza: “*Há liberdade onde não se deveria ter e falta dela no dia a dia, para, por exemplo, expor opiniões adversas.*”.

Duas pessoas em cinco confirmam não existir controle sobre as tarefas e outras duas colocam que o único meio de controle é o prazo de cumprimento delas. A opinião restante vem neste sentido, intermitente, dizendo que se deve reportar sobre a tarefa apenas quando estiver concluída. Conforme palavras do entrevistado 1: “*Tenho a liberdade na condução de muitos assuntos, essa questão na empresa geralmente foi bem resolvida comigo, exceto em questões onde envolvam aprovação financeira de um gestor.*”.

Para a investigação sobre quais são as políticas (formais e informais) que acontecem na organização para estímulo à criatividade e, se existirem, quais os problemas que decorrem destes processos, todos os entrevistados concordam e afirmam que não há sistema ou método para estimular a criatividade e novas ideias, ou que, se ele existe, é desconhecido. Também, dois entre os cinco entrevistados ressaltam que, informalmente, sugestões são aceitas.

Na visão do entrevistado 5: “*toda e qualquer oportunidade de expor algo criativo é morta pela gestão conservadora da empresa.*”, corroborado pelas visões do entrevistado 2: “*O problema que pode ocorrer com o estímulo a criatividade é falta de filtros, por parte do gestor, ocasionando trabalho e recursos financeiros para projetos com baixo nível de planejamento e retorno para a empresa*” e do entrevistado 4: “*Não vejo estímulos a criatividade. Percebo apenas um fazer, refazer e reinventar coisas que já existem. A criatividade, em meu ambiente de trabalho é vista como algo engraçado ou cópia do que deu*

certo. Não há um incentivo para que haja planejamento criativo, ou seja, de fato, criar ideias novas com objetivos concretos. ”.

Finalizando a entrevista, perguntou-se “como funciona sua relação de carga de trabalho em detrimento ao tempo disponível?”, e quatro entre os cinco entrevistados concordam, que, para suas atividades há tempo de sobra. No entanto, a opinião do entrevistado dois traz uma perspectiva divergente: *“Atualmente todo o tempo disponível está atrelado às tarefas do trabalho. Não há tempo disponível para estimular a geração de novas ideias ou para discutir novos projetos com os demais departamentos da organização.”.*

Já os entrevistados 4 e 5, aliados a primeira ideia abordada, fazem seus comentários: *“Imagino que poderia trabalhar menos, pois muitas vezes sobra mais tempo; tempo esse que eu poderia estar aperfeiçoando meu conhecimento com outras coisas, que poderiam ser utilizadas dentro da empresa, inclusive. ”* (entrevistado 5); *“Considero a jornada laboral muito longa e meu lazer muito curto [...] Há muito tempo perdido atualmente, enquanto que, por exemplo, estudar no vespertino, não é visto com bons olhos pela gestão (com uma visão, infelizmente, muito fechada).”* (entrevistado 4).

4.2 Apresentação do estudo quantitativo, de acordo com a abordagem de Ekvall (1999)

O primeiro fator trabalhado por Ekvall (1999), confiança e abertura, apresentou média concordância dos entrevistados, com tendência para a leve discordância, sendo o valor de média foi 3,00 para “a organização na qual você trabalha proporciona apoio pessoal e profissional para que os indivíduos possam expressar suas ideias”, e, respectivamente, 2,80 e 2,60 para “as ideias dadas sempre serão avaliadas com respeito pelos pares responsáveis por isso na organização na qual você trabalha, e isso é um sentimento da maior parte dos seus colegas”; e, “existe confiança entre os membros da organização na qual você trabalha o que possibilita relacionamentos francos e abertos”.

Para o segundo fator, a saber, conflitos, os entrevistados concordam, com média de 3,40, que “os colegas de equipe aceitam a troca de ideias e opiniões”, e, com média 3,00 e mediana 3, que “há baixos níveis de conflito entre os membros da organização na qual você trabalha”. Nota-se também discordância em relação ao fator, com apresentação de média 2,80 quando indagados se “os seus colegas controlam a impulsividade individual”. Neste fator, não se pode considerar o item “os seus colegas de equipe têm comportamento amadurecido”, porque, apesar da média identificada apresentar concordância em 3,40 pontos, o desvio

padrão evidenciado foi de 1,67, sendo que, pelo corte Chauvenet, para $n=5$, os itens com tal mensuração superior a 1,66 devem ser descartados.

Os critérios que, por sua vez, constituem o grupo do fator “disposição para correr riscos”, apresentam-se em concordância de 4,00 (média e 4 mediana) quanto a “o clima do seu ambiente de trabalho favorece a admissão de correr riscos e novas iniciativas, mesmo quando os resultados futuros são desconhecidos. Concordância média também é evidenciada na atribuição dos entrevistados na nota de 3,20 (média) para “na organização a qual você trabalha as pessoas são encorajadas a levarem suas ideias a frente”, e, discordância leve, por meio da média de 2,80 pontos quando se questiona a respeito de se “em seu ambiente de trabalho há tolerância quanto à incerteza e ambiguidade de opiniões”.

Na análise do fator “debates”, os critérios de concordância leve entre os entrevistados foram identificados na média de 3,40 para “a sua gestão imediata aceita pontos de vista, ideias, experiências e conhecimentos variados e diversos”; e na média de 3,00 para ambos “na organização a qual você trabalha são aceitos pontos de vista, ideias, experiências e conhecimentos variados e diversos”, e, “existe estímulo ao debate de ideias e pontos de vista na organização a qual você trabalha”.

Todos os outros itens perguntados a respeito deste critério apresentaram discordância, sendo, em ordem decrescente da média “a organização a qual você trabalha propicia o contato com novas ideias (2,80)”, “a organização a qual você trabalha propicia que se tenha oposição a determinadas opiniões (2,60)”, “estimula-se, na organização a qual você trabalha somente o debate negativo, aquele que carrega o ambiente de tensões pessoais negativas (2,40)”, “na organização a qual você trabalha se estimula o conflito que gera uma tensão conveniente ao nível das ideias colocadas na mesa”, e, por fim, com maior discordância (média de 1,80, mediana 2 e desvio padrão de 0,45), o critério “a organização a qual você trabalha compartilha perspectivas diferenciadas”.

Já no quinto fator, a saber, desafios, o item de menor concordância apresentado identifica “a organização na qual você trabalha propicia oportunidades de se envolver com metas de longo prazo” em média de 1,80, ao passo em que, há discordância também para todos os outros critérios considerados, em ordem crescente de média: “há, na organização na qual trabalha um alto grau de desafio” e “há, na organização na qual trabalha um alto grau de envolvimento das equipes”, ambos com 2,60.

Além destes, o item de maior concordância apresentado, não teve média superior a 2,80, quando os entrevistados responderam sobre se “há na organização na qual trabalha, um clima dinâmico, motivador e inspirador para a contribuição de todos os membros”. Os

critérios “na organização na qual você trabalha propicia oportunidades de se envolver na visão da organização” e “na organização na qual você trabalha propicia oportunidades de se envolver com operações diárias”, apesar de apresentarem médias respectivas de 2,20 e 3,40, não devem ser considerados, dentro do corte Chauvenet (que para $n=5$; $>1,66$), de acordo com o desvio padrão mensurado, a saber, 1,79 e 2,07, respectivamente.

Outro fator trabalhado foi o dinamismo, o qual, em sua única questão possível de ser considerada, apresentou discordância média de 2,60, mediana 2, para “na organização a qual trabalha há um alto grau de dinamismo, uma turbulência psicológica positiva para a ação. Os critérios que apresentaram concordância leve, médias respectivas de 3,00 e 3,20, “na organização a qual trabalha, ocorrem frequentes mudanças nas maneiras de pensar e nas maneiras de lidar com os assuntos” e “na organização a qual trabalha novas coisas acontecem o tempo todo”, também foram descartados e não considerados em análise em virtude de seus desvios padrão respectivos constituírem-se em 1,87 e 1,79.

Quando analisado o fator “humor”, observa-se grau de concordância para os itens, sendo que se apresentam com média de 3,80 “na organização a qual trabalha existe uma atmosfera profissional suave, na qual ocorrem frequentemente brincadeiras e risadas” e, 4,00 (mediana 4) “em geral, seu ambiente de trabalho apresenta um nível satisfatório de bom humor. O critério “no seu ambiente de trabalho há espontaneidade e leveza na condução dos grupos”, com média de 3,60 e mediana 4, não foi considerado em virtude de apresentar desvio padrão superior a 1,66, caindo assim no corte Chauvenet para $n=5$.

A análise do oitavo fator, a saber, “liberdade”, apresenta concordância média, com leve discordância no item “na organização a qual trabalha se garante os recursos necessários às equipes para que exista autonomia no trabalho”, com média 2,60 e, leve concordância no critério “na organização a qual trabalha se garante autonomia plena aos indivíduos”, com média de 3,20. Todos os outros itens apresentaram média 3,00 e mediana 3, e são eles: “na organização a qual trabalha se garante a autonomia plena às equipes, quanto ao seu modo de trabalhar”; “na organização a qual trabalha há oportunidades para os profissionais tomarem iniciativas”; e, “na organização a qual trabalha há oportunidade para compartilhamento de informações entre os profissionais.

A respeito de “suporte a ideias”, a predominância de itens em discordância foi evidenciada nas médias de 2,20 (mediana 2) para ambos critérios “os superiores encorajam novas ideias e iniciativas na empresa onde você trabalha” e “na empresa onde você trabalha há um clima propício à criatividade, às novas ideias e às iniciativas”, seguidos de “as pessoas encorajam as novas ideias e iniciativas na empresa onde você trabalha (média de 2,40)”, “na

organização a qual trabalha, novas ideias e sugestões são recebidas de forma atenciosa e profissional pelos seus superiores (média de 2,60)” e “na organização a qual trabalha, novas ideias são sempre bem-vindas e bem recebidas (média de 2,80)”.

Dentro ainda desse mesmo fator, três itens apresentaram leve concordância entre os entrevistados, sendo eles “na organização a qual trabalha se estimula a geração de novas ideias e sugestões”, “na organização a qual trabalha, novas ideias e sugestões são recebidas de forma atenciosa e profissional pelos subordinados” e, “na organização a qual trabalha, novas ideias e sugestões são recebidas de forma atenciosa e profissional entre os colegas”, com médias de 3,20, 3,40 e 3,60, respectivamente, todos com mediana igual a 4.

Por sua vez, o décimo e último fator indagado aos entrevistados no CCQ de Ekvall (1999) apresentou discordância em todos os itens analisados, com destaque para “na organização a qual trabalha, há flexibilização do tempo que permita exploração de novas oportunidades e alternativas, favorecendo o surgimento de novas ideias”, com média de 1,80 e mediana igual a 1.

Os outros critérios averiguados, são evidenciados, em média crescentes, como “sua organização disponibiliza tempo para avaliação do valor de ideias e de oportunidade surgidas”, “sua organização disponibiliza tempo para geração de novas ideias”, e “seu gestor imediato concede flexibilização do tempo que permita exploração de novas oportunidades e alternativas, favorecendo o surgimento de novas ideias”, ambos com média igual a 2,20. Além desses, os itens “seu gestor imediato disponibiliza tempo para avaliação do valor de ideias de oportunidades surgidas” e “seu gestor imediato disponibiliza tempo para geração de novas ideias”, com média de 2,40 e 2,60, respectivamente, também evidenciam a discordância dos entrevistados com a proposição de tempo para ideias.

De maneira geral, se pode inferir tendência para a leve discordância nos fatores organizacionais analisados pelo CCQ e pelo WEI, no que tange à organização manter ou não um ambiente propício à criatividade. Os entrevistados, assim, trazem à luz informações relevantes no entendimento de como percebem o tema ser tratado pela empresa Alfa e fornecem os subsídios analíticos necessários para este estudo.

4.3 Análise da competitividade da empresa Alfa em 2014

Em 2014, foram vendidas 17.973 unidades, sendo 15.560 no mercado interno, representando 86,6% do consolidado, e 2.413 unidades no mercado externo, representando os demais 13,4%. Já a produção consolidada atingiu 17.713 unidades, 14,2% inferior às 20.643

fabricadas no exercício de 2013. Desse total, 86,6% foram produzidas no Brasil e as demais 13,4% no exterior.

No que tange à participação de mercado da empresa no consumo brasileiro do produto, o setor como um todo apresentou queda em relação a 2013 de 14,13%, 14,56% no contexto de destinação ao mercado interno e 11,23% na destinação à exportação e a empresa, apresentou consolidado *market share* de 41% da produção nacional, mantendo praticamente o mesmo volume em relação ao ano anterior, que foi de 40,9%.

Isso se traduz no panorama financeiro de redução de 7,1% na receita operacional líquida (10,2% no Brasil e 0,2% em relação às operações no estrangeiro), 18,9% do lucro bruto, 23,3% do lucro líquido e 22,9% do lucro por ação de 2014 em comparação com o ano anterior. Também na mesma relação temporal, se evidencia o recuo dos investimentos, expressivo, na ordem de 57,5% e da margem de contribuição, em 2,6%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo trouxe uma tentativa de analisar a relação entre criatividade organizacional e competitividade de uma indústria de grande porte em Caxias do Sul, por meio da análise do ambiente de trabalho, no que diz respeito à criatividade, no setor de Estratégia de uma indústria de grande porte em Caxias do Sul; da análise do clima para a criatividade, no que diz respeito às barreiras e estímulos, no setor de Estratégia de uma indústria de grande porte em Caxias do Sul; e, da análise a competitividade da empresa Alfa em 2014.

O departamento de estratégia da empresa Alfa, conforme o estudo demonstra, não apresenta um ambiente propício em termos de clima para a criatividade. Apesar de alguns fatores do CCQ de Ekvall (1999) entrarem em certo nível de concordância, como a administração dos conflitos e a liberdade, as pontuações não são suficientes para transpassarem a barreira mediana da indiferença. Isso não só ocorre na análise geral de cada fator, mas também, nas análises item-a-item, o que revela a coerência dos resultados com as respostas dos entrevistados.

Já análise dos dados qualitativos, para verificação da existência das barreiras e estímulos à criatividade em um ambiente de trabalho, o WEI de Amabile *et al.* (1996), culminou também na evidência das barreiras e da não existência sequer de processos que considerem a mesma com importância. No entanto, alguns lampejos de referência pessoal e liberdade também foram encontrados. Apesar disso, se esclarece a necessidade de se

programar um sistema que permita aos gestores e aos ambientes de trabalho uma inteligência em termos de processo e conduta, para que o departamento se torne apto a característica de geração de ideias, suporte e incentivo à criatividade.

Apesar de manter sua participação de mercado dentro do seu ambiente competitivo, os resultados evidenciados pela empresa Alfa foram de retração econômica, muito além da queda proporcional do volume de unidades produzidas, o que pode ser atribuído à custos, produtividade e inovação, como aponta o estudo do IEDI (2014). A capacidade de inovar, não só abrindo novas janelas em termos de produtos e mercados, também está relacionada à resolução dos problemas internos, culminando no ganho de competitividade, o que é evidente não ter acontecido na análise da organização.

Essa inexistência de inovação para fomentar a competitividade, não somente no sentido de manter ou aumentar a participação no mercado, mas sim, oferecer novas possibilidades para a empresa em contexto de mudanças e, também, mercados e produtos, pode perpassar pela percepção que os entrevistados evidenciaram sobre o tratamento que é concebido para a criatividade pela gestão.

Mesmo não apresentando uma relação direta, como pretendido no estudo, entre a competitividade e a criatividade da organização estudada, ficam bem evidenciados os fundamentos para a hipótese: a perda da competitividade da empresa, não conseguindo se diferenciar e nem liderar em custo, com a mesma participação de mercado, resultados financeiros piores do que o ano anterior (e não diretamente proporcionais à queda do mercado geral) e a inexistência de clima e de ambiente propício à criatividade no seu setor de Estratégia, responsável pela geração da inovação para mercados e produtos organizacionais.

Esse cenário também é traduzido no sentimento de frustração dos trabalhadores desse setor, que retratam a não abertura da organização para novas ideias e contribuições, falta de engajamento da gestão na questão criadora, apenas reprodutora e de solução de problemas imediatos, além da não crença nas lideranças do setor para reverter a situação, dadas suas práticas e seu tratamento, principalmente com os jovens que ali trabalham.

Como limitações do breve estudo se evidenciam o baixo número de referências consultadas para amparar a investigação e a amostra pontual e reduzida. Mesmo assim, ao entender a criatividade necessária para a inovação e, esta, para a competitividade, principalmente no contexto interpretativo de sua perda em função da baixa capacidade da própria inovação no Brasil, aliado aos altos custos e à baixa produtividade, se torna aparente a necessidade de se aprofundar o estudo para o caso abordado, com na investigação mais ampla, abrangendo outras unidades de negócio e setores envolvidos diretamente com a inovação.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, 1996, vol. 42, n.6, pp. 630-640.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**. 2012, vol.13, n.3, pp. 150-176.
- CÂMARA DE INDÚSTRIA COMÉRCIO E SERVIÇOS DE CAXIAS DO SUL - CIC. **DESEMPENHO DA ECONOMIA DE CAXIAS DO SUL**: dezembro de 2014. Caxias do Sul: CIC, jan. 2015.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHRISTENSEN, C. M.; ANTHONY, S. D.; ROTH, E. A.. **O futuro da inovação**: usando as teorias da inovação para prever mudanças no mercado. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.
- COLLINS, J. C.. **How the mighty fall**: and why some companies never give in. Nova Iorque: HarperCollins, 2009.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORNELL, University; INSEAD; WIPO. **The global innovation index**: the human factor in innovation. Fontainebleu, Ithaca e Geneva: WIPO; Nova Delhi: CII, 2014.
- DE MASI, D.. **O ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DEMO, P.. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, P. F.. **Management**: edição revista. Rio de Janeiro: Agir, 2010.
- EKVALL, G.. Creative climate. In: M. A. Runco & S. R. Pritkzer (Orgs.). **Encyclopedia of creativity**. San Diego: Academic Press, 1999, pp. 403-412.
- FLORIDA, R.. **A ascensão da classe criativa**: ...e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano. Trad.: Ana Luíza Lopes. Porto Alegre: L&PM, 2011.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- INDÚSTRIAS DE CAXIAS ANUNCIAM FÉRIAS COLETIVAS. **O Pioneiro**, Caxias do Sul, 21 nov. 2014.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - IEDI. **A reorientação do desenvolvimento industrial**. [s. l.] ago. 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

LEONARD-BARTON, D.. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**. vol. 13, special issue: Strategy Process: Managing corporate self-renewal, 1992, pp. 111-125.

MINTZBERG, H.; AHLSTAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. de. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**. V. 16, n. 39. Florianópolis: UFSC, 2014, pp. 194-209. ISSN: 1516-3865.

PORTER, M. E.. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J. A.. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Trad.: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SENGE, P. M.. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Como citar este artigo.

TAUFER, Lucas; PERINI, Rafael; BISINELLA, Ulisses. A criatividade como berço e força da competitividade de uma indústria de grande porte em Caxias do Sul: um estudo de caso no setor de estratégia da empresa Alfa. *In. Global Manager (online)*. v.15, n.2, jul./dez., p. 100-121, 2015.