



## A CRIATIVIDADE E A PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO

Waldomiro Piedade Filho  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

### Resumo

Este estudo teve como objeto a criatividade na pequena empresa, especificamente uma pequena empresa familiar do ramo têxtil, situada na cidade de São Paulo. Procurou-se avaliar como a criatividade era percebida pelos empregados e dirigentes e se o ambiente (clima organizacional) estimulava o seu vicejar. O pressuposto central foi de que os proprietários das pequenas empresas familiares do setor tradicional da economia, por centralizarem o conhecimento e o poder, não estimulam a criatividade dos funcionários, como de fato pôde ser constatado. Assim, não foram observados na malharia em questão alguns fatores diversos que caracterizam um clima favorável à criatividade, tais como: trabalho motivador, principalmente na área operacional, autonomia, valorização da atividade de treinamento, existência de recompensas para os indivíduos criativos e, especialmente, apoio da direção.

**Palavras-chave:** Criatividade, pequena empresa, pequena empresa familiar.

### Abstract

*This study had as subject the creativity in the small business, specifically a small family business in the textile sector located in São Paulo. The main objective was to understand how creativity was perceived by employees and high administration and if the environment (organizational climate) encourages its development. The central assumption was that the owners of small family business in the traditional sector of*

*the economy, by centralizing the knowledge and power, fail to stimulate the creativity of employees, as it could be verified. Several factors that characterize a favorable climate to creativity were not observed in such knitting such as: challenging work, mainly in the operational area, autonomy, appreciation for the training activities, rewards for creative individuals, and, especially, support from management.*

**Keywords:** *Creativity, small business, small family business.*

## 1. Considerações Iniciais

Segundo o “Anuário da Micro e Pequena Empresa - 2009 do Dieese” entre 2000 e 2008 :

- As micro e pequenas empresas responderam por 99,0% do total de estabelecimentos formais do país.
- Foram gerados 9,0<sup>3</sup> milhões de postos de trabalho no período;
- As pequenas e micro empresas: foram responsáveis por aproximadamente 54,0% dos empregos formais do país
- O número total de empresas cresceu 4% a.a. enquanto que nas pequenas empresas esse crescimento foi de 6,2% a.a.
- Somente no Estado de São Paulo em 2008, concentravam-se 30,8% do total de micro empresas e 31,1% das pequenas empresas.
- A partir de 2003 essas empresas alcançaram 5,0 milhões de estabelecimentos formais e empregavam 13,0 milhões de trabalhadores formais, o que representa pouco mais da metade dos empregos formais do país.

De acordo com a homepage do SEBRAE na Internet, “As micro e pequenas empresas são, atualmente, o grande fator gerador de ocupação, porque a grande empresa, pela necessidade de aumentar a produtividade, exigência da globalização, automatiza-se cada vez mais e, assim, emprega menos”.

Por outro lado, nota-se que a mortalidade nos pequenos negócios é alta no

Brasil, sendo que a causa desse fato é atribuída a vários fatores, inclusive a erros banais cometidos pelos seus dirigentes e que podem levá-los à falência já nos primeiros cinco anos (Kanitz, 1999).

De fato, estudos e pesquisas do SEBRAE (2005) mostram que os dez pecados capitais de pequenas empresas brasileiras que não obtiveram sucesso são: usar sem parcimônia o dinheiro da empresa para pagar contas pessoais; não fazer um plano de negócios; não controlar os custos; vender a prazo sem avaliar a real capacidade de pagamento do comprador; investir sem planejamento; centralizar informações e funções; estabelecer prazos de venda sem avaliar o capital de giro; acumular sucessivos déficits e dívidas; errar no cálculo do preço; recorrer ao cheque especial para bancar gastos da empresa.

Além desses problemas de gerenciamento, novos produtos, marcas e empresas são gerados todos os dias, acirrando mais a competitividade.

E é justamente nesse contexto que surge a criatividade, algo simples que pode se tornar um aliado importante, um diferencial nessas organizações, permitindo que busquem novas respostas (OLIVAN, 2004).

De Masi (2003), um especialista em criatividade e professor de Sociologia do Trabalho na Universidade de Roma, adverte que a burocracia presente, especialmente, nas grandes empresas cerceia a criatividade: Diz ele: *Quanto mais há controle, mais se destrói a motivação. O controle é o reino da burocracia. A motivação é o reino da criatividade. A burocracia é o nosso grande inimigo. Burocracia significa não ter fantasia.*

Afirma o autor que, para ser criativo, é necessário ter certa harmonia interna e determinado senso de luta, porque criar é um desafio, implica em muitas probabilidades de erro em relação ao acerto. Coloca, ainda, que na Itália as pequenas empresas são mais criativas do que as grandes.

Mas podemos nos perguntar: o que, afinal, é criatividade? O que é uma ideia criativa? Qualquer ideia nova é criativa? Segundo Amabile (1996):

um produto ou resposta é criativa na amplitude que observadores apropriados independentes concordam que é criativa. Observadores apropriados são aqueles familiarizados com o campo no qual o produto foi criado ou a resposta articulada. Assim criatividade pode ser considerada como a qualidade de produtos ou respostas julgadas ser criativas por observadores apropriados, e ela também pode ser considerada como o processo pelo qual algo assim é avaliado e produzido (AMABILE, 1996, p.33).

Krugliankas (1996) diferencia os termos criatividade, inovação e invenção, afirmando que a criatividade é fundamental para o processo de inovação, mas não suficiente. Criar significa gerar novas ideias, mas é preciso que a empresa trabalhe no sentido de vencer as resistências naturais que surgem diante delas. Já invenção é criar algo novo, inusitado, que envolve a formulação de uma proposta inédita, enquanto inovação é o processo de tornar uma invenção rentável para a empresa.

Assim, quando uma empresa introduz um novo bem ou serviço, ou usa um novo método de trabalho ou utiliza um novo insumo está implantando uma mudança tecnológica. Mesmo que essa mudança não seja inédita em termos de conhecimentos, como, por exemplo, copiar ou imitar um produto, mas implique na aquisição de novos conhecimentos e/ou habilidades e/ou esteja sendo adotada pela primeira vez, é uma inovação tecnológica.

Então, a criatividade pode ser um fator de diferenciação para a sobrevivência das pequenas empresas em um ambiente competitivo e globalizado. Baseando-se em Freud, Manzini-Covre (2003) afirma que todo indivíduo tem uma parcela de originalidade e autonomia e reconhece que, para conseguir sobreviver na globalização, a empresa deve permitir espaços para a criatividade.

A criatividade nas pequenas empresas pode ter como resultado o melhoramento em algo que já está feito, diferindo-se de inovação, que pode ser considerada como atividades novas para empresa. Desse ponto de vista a

criatividade é geradora das inovações.

Diante disso, o objetivo do presente trabalho foi verificar e analisar como a criatividade acontece e é percebida pelos dirigentes e funcionários de uma pequena empresa familiar de um setor tradicional da economia nacional - o têxtil, tema ainda pouco explorado na literatura pesquisada. A hipótese inicial era de que, os proprietários, por centralizarem os conhecimentos e o poder, pouco estimulam seus funcionários a desenvolverem ideias criativas.

As questões iniciais deste estudo foram, principalmente:

Como as pequenas empresas vivenciam a criatividade? Como a criatividade é percebida pelos funcionários e pelos dirigentes? Os empresários estimulam seus empregados a desenvolverem ideias criativas? O que leva um funcionário ser criativo? A forma de gerir os negócios tem influência na criatividade?

## **2. Estudo de Caso : Uma Pequena Empresa Familiar**

O estudo de caso se deu em uma pequena empresa familiar do setor têxtil e do sub-setor de malharia, situada na cidade de São Paulo, a qual denominaremos MIS.

A MIS pode ser caracterizada como uma pequena empresa, pois, na época da realização da pesquisa, possuía dezoito funcionários registrados, enquadrando-se no critério utilizado pelo IBGE, que estabelece para esse tipo de empresa entre 10 e 99 funcionários efetivos.

Com respeito a critérios qualitativos que caracterizam a pequena empresa, conforme Leone (1991, apud Gonçalves e Koprowski, 1995), destaca-se que não possuem administração especializada fora da empresa; usam trabalho próprio ou de familiares; não pertencem a grupos financeiros e econômicos; existe estreita relação pessoal do proprietário com os empregados; há dificuldade de obter créditos, mesmo em curto prazo, e há falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda.

A MIS se enquadrava em todos esses critérios. Era administrada unicamente pelos dois sócios proprietários, sendo um deles responsável pela parte administrativa financeira (Sr. José) e outro pela parte de produção (Sr. João).

A MIS pode ser caracterizada como indústria tradicional e também como uma empresa familiar, como ocorre comumente no Brasil. Esse tipo de empresa é responsável por uma grande porcentagem de geração de empregos, de sustentação da economia e aquecimento do mercado. A esse respeito, Vidigal (1996, p.14) afirma:

A não ser as criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas foram familiares na origem...Podemos ter certeza que as empresas familiares representam mais de 99% das empresas não estatais brasileiras .

Hoje, a empresa familiar é responsável por grande parte dos negócios no mundo e em nosso país. Lansberg et al. (1996, apud Oliveira, 1999, p.21) consideram que 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias e que esse percentual tende a aumentar nas duas próximas gerações.

Também de acordo com o Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD), de Lausane (apud The Economist, 1994 p.73): “Cerca de 99% das companhias da Itália são empresas familiares...”. Esse Instituto apresenta outras estimativas para a participação das empresas familiares na Europa: Portugal 70%, Inglaterra 75%, Espanha 80%, Suíça 85-90%, e Suécia 90%.

No Brasil, tal cenário não é diferente. De acordo com Oliveira (1999), no final da década de 80, de cada dez empresas, nove eram familiares e o controle estava com uma ou mais famílias. Esses números mostram a importância do tema na economia nacional e ratificam a preocupação tanto dos dirigentes quanto dos especialistas (aqui entendidos como acadêmicos e consultores) em estudá-lo.

Lodi (1993) assim conceitua empresa familiar:

...é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder (LODI, 1993,p.03).

Donnelley e Fritz (1989, apud Macedo, 2001, p.26) consideram familiar a empresa “que tenha estado ligada a uma família há pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.

Já Bernhoeft (1989, apud Macedo, 2001) amplia esse conceito, unindo os dois anteriores, quando afirma que esse tipo de empresa mantém membros da família na administração dos negócios, ou tem sua origem e sua história vinculadas a uma família.

Para Lanzana ( 1999, apud Macedo, 2001), porém, diferentemente de Lodi (1993), não existe obrigatoriedade da empresa passar pelo processo sucessório para ser considerada familiar. Segundo o autor, as estatísticas demonstram que 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração. Afirma que basta a concentração de capital nas mãos da família como suficiente para interferir no controle administrativo.

Analisando os conceitos acima, pode-se observar que eles possuem em comum o fato de a empresa familiar se caracterizar como uma organização em que as relações familiares dos dirigentes estão presentes e interferem em sua dinâmica.

A MIS se enquadra tanto na conceituação de empresa familiar de Lanzana, que afirma que basta a concentração de capital nas mãos de uma família (um ou mais membros) para a empresa ser considerada familiar, quanto na conceituação de Bernhoeft, que coloca que é necessário que os membros da família estejam na administração, origem e na história da empresa.

Assim como a maioria das pequenas empresas familiares, a MIS possui

características que revelam muito do modo centralizado de seus dirigentes administrarem: estreita relação dos proprietários com os empregados, exigência de dedicação e expectativa de alta fidelidade.

### **3. Empresários Criativos e Inovadores**

No âmbito empresarial, é comum confundir-se o conceito de criatividade com o de inovação. De modo geral, pode-se dizer que enquanto criatividade refere-se à geração de ideia, inovação diz respeito à sua implementação.

Schumpeter (1961) mostra a importância da criatividade e da inovação no processo capitalista e, conseqüentemente, para as empresas, e afirma que o capitalismo “é por natureza, uma forma ou método de transformação econômica e não, apenas, reveste caráter estacionário, pois jamais poderia tê-lo” (p.105). O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista: “procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista” (SCHUMPETER, 1961,p. 105).

Ao descrever o processo capitalista, o autor analisa que a abertura de novos mercados e a organização da forma de produzir, da oficina do artesão à firma, servem de exemplo do mesmo processo de mutação industrial que:

revolucionaria incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. Esse processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver (SCHUMPETER, 1961, p.106).

Em sua análise, Schumpeter (1982) define desenvolvimento pela realização de novas combinações (de materiais e forças ao alcance do ser humano) que englobam cinco casos:

- 1) introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade de um bem;
- 2) introdução de um novo método de produção ou uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria;
- 3) abertura de um novo mercado;
- 4) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou de bens semimanufaturados;
- 5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. O autor reconhece a importância da inovação e enfatiza que esta é uma peculiaridade da conduta do empresário.

Tanto Amabile (1996) quanto Kruglianskas (1996) consideram que, embora não seja suficiente, a criatividade é fundamental para que ocorra o processo de inovação.

Amabile (1996) assim diferencia os dois termos:

Criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer área de atuação... Inovação é a implementação de uma ideia dentro de uma organização com sucesso. Dessa forma, criatividade individual e do grupo são pontos de partida para a inovação; são condições necessárias, mas não suficientes. A inovação de sucesso depende também de outros fatores e pode se originar de ideias criativas geradas fora da organização (como tecnologia, por exemplo)(AMABILE, 1996, p.01).

Na mesma linha de raciocínio, Kruglianskas (1996) considera que a inovação é o processo de tornar uma invenção rentável para a empresa.

Quando uma empresa introduz um novo bem ou serviço, utiliza novos insumos, ou utiliza novos métodos, está implantando uma mudança tecnológica. Não importa que esse novo bem ou serviço seja cópia ou imitação ou não seja inédito em termos de conhecimento universal, mas, se está sendo adotado pela empresa pela primeira vez e implica na aquisição de novos conhecimentos e/ou

habilidades, constitui-se em inovação tecnológica.

Apesar da evolução tecnológica dos equipamentos (inovação), a forma de organização do trabalho na MIS não foi alterada. Na ocasião deste estudo, eram oito tecelões na empresa, dos quais cinco com mais de dez anos de casa, divididos em quatro níveis: A, B, C e D, sendo que aqueles enquadrados no nível A ganhavam mais e os iniciantes entravam no nível D. O critério de promoção era o da antiguidade. Embora os mais antigos exercessem certa liderança sobre os demais, não tinham autonomia nem independência. O trabalho de definir modelos e combinar cores, verificar viabilidade de execução, elaborar detalhes, definir quantidades e, principalmente, programar as máquinas ficava por conta do Sr. João. Assim, as decisões continuavam a ser centralizadas nas mãos dos proprietários,

#### **4. Poder, Liderança e Criatividade na Pequena Empresa**

Organização e poder estão indissolúvelmente ligados. O poder implica em autoridade. Um levantamento bibliográfico sobre o poder apresenta um grande número de obras, autores e abordagens diferentes. Talvez isso ocorra pelo fato de que ele está presente em todas as relações humanas.

Macedo (2001) afirma que, guardadas as devidas diferenciações decorrentes dos pressupostos teóricos, o que todas as definições têm em comum,

é o fato de se referirem ao poder como uma relação em que há um desequilíbrio de forças entre duas partes com interesses divergentes, onde uma impõe sua vontade sobre a outra e faz com que esta faça coisas que, de outra forma, não faria (MACEDO, 2001, p.54).

Ansoff (1983) reconhece três tipos de poder: autocrático, descentralizado e distribuído. Em uma estrutura autocrática o poder é exercido pela direção geral; em uma estrutura descentralizada parte do poder é adquirida pelos funcionários qualificados como administração média e inferior. Na estrutura de poder distribuído o

pessoal técnico tem um poder decisório sobre o trabalho organizacional.

O tipo de poder autocrático é o que parecia mais caracterizar a área produtiva da MIS, como se pode observar nesta fala do proprietário

Os funcionários que a gente tem, eles resolvem coisas pequenas, que já estão introduzidas. Então, as amostras que vêm para a gente desenvolver praticamente vão todas na minha mão, faço o grosso dos programas, ponho nas máquinas e eles operam. (Sr. João, 2005)

Na linha de pensamento de Bertero (1989), nas pequenas empresas o poder encontra-se, num primeiro momento, centralizado na figura do proprietário; as decisões são dele, bem como os eventuais benefícios, na medida em que ele é o único responsável pelo empreendimento. O poder do proprietário está lastreado na propriedade e na tradição, que lhe conferem legitimidade, já que a sociedade como um todo, e especificamente os outros membros da organização, aceitam o exercício do seu poder, acatando e executando suas decisões.

Num segundo momento, o poder organizacional pode difundir-se, com o crescimento da empresa e a necessidade de contratação de especialistas que dominem habilidades administrativas ou que possuam conhecimentos tecnológicos, ou mesmo com a abertura do capital e surgimento de acionistas.

Pode-se perceber que, embora a MIS tivesse mais de trinta anos de existência, continuava sendo uma empresa de pequeno porte, sendo que as funções gerenciais continuavam unicamente nas mãos dos dois proprietários, o que lhes conferia autoridade e poder.

Segundo Alencar (1996), cabe à liderança propiciar um ambiente que potencialize a criatividade pelo apoio e pela valorização das novas ideias. Porém, existem “chefes” que, apesar de terem certa liderança, não têm autonomia para valorizar novas ideias, contratar, avaliar, demitir, nem tomar decisões.

Amabile (2010) ao comentar o 40º aniversário do PARC Xerox enfatiza o que

essa organização se diferenciou de outras onde a criatividade está abalada :

1. Pessoas inteligentes que pensam diferente: as quarenta pessoas que lá trabalhavam tinham dois tipos diferentes de talento: primeiro, tinham profundo conhecimento em ciência da computação, ciência óptica e dinâmica do sistema, bem como conhecimento amplo em campo aparentemente não relacionados; segundo , tinham inteligência criativa, consumiam vorazmente novas informações.
2. Engajamento apaixonado: as pessoas são mais criativas quando estão em uma missão , intrinsicamente motivada por um amor por aquilo que estão fazendo.
3. Um ambiente criativo: o fundador do PARC, George Pake, construiu um ambiente de trabalho quase perfeito para a criatividade: a liberdade de perseguir as paixões, metas desafiadoras, as normas de colaboração, tempo suficiente para realmente pensar e os recursos necessários para as pessoas seguirem os seus sonhos.

No caso da MIS, a liderança efetiva estava centrada nos proprietários. Assim, eles é que deveriam criar um clima favorável ao desenvolvimento da criatividade.

## **5. O Clima Organizacional na MIS**

São vários os autores que enfatizam a importância do clima organizacional para o desenvolvimento da criatividade. Bosticco (1975) afirma que é importante criar uma atmosfera favorável que contribua para a geração de idéias.

Alencar (1996) também atribui grande importância ao ambiente interno das organizações para a expressão da criatividade e coloca:

práticas interpessoais, sistemas de normas e valores, presença de incentivos e desafios, que podem estimular ou obstruir a criatividade dos funcionários...esses fatores vão também afetar o espaço permitido para que as idéias criativas possam ser implementadas e

transformadas em produtos, serviços ou práticas inovadoras (ALENCAR, 1996, p.14).

Pelos depoimentos colhidos, pode-se dizer que, de forma geral, os agentes sociais da MIS sentiam um clima de cordialidade, espírito de equipe e cooperação.

Talvez o fato de essas pessoas encontrarem um mercado de trabalho bastante recessivo, já terem passado por muitos empregos, terem vivenciado ou conhecido pessoas que vivenciaram experiências de redução de salários leve-as a serem menos críticas com relação ao clima organizacional existente na MIS e, principalmente, com relação aos patrões, uma vez que, segundo informações dos funcionários e dos proprietários, os salários eram pagos em dia.

Embora tenha sido possível captar certo clima de cordialidade na MIS, além de espírito de equipe e cooperação, não foram percebidos outros fatores característicos de um clima favorável à criatividade nas organizações, conforme apresentados por Van Gundy (1987, apud Alencar, 1993), dentre os quais destacam-se: 1) autonomia: entendida como liberdade concedida aos funcionários para inovar; 2) sistema de premiação dependente do desempenho: entendido como um sistema de premiação justo e apropriado, baseado na competência e no desempenho; 3) apoio à criatividade: entendido como a percepção por parte do corpo funcional da empresa de que a mesma apoia novas ideias e mudanças; 4) aceitação das diferenças e interesse em ter diversidade entre os membros por parte da direção; 5) envolvimento pessoal: entendido como motivação intrínseca, isto é, satisfação e envolvimento que o indivíduo tem pelo seu trabalho, abrangendo interesse, competência e autodeterminação e 6) apoio da direção.

## **6. Treinamento**

A importância do treinamento para o desenvolvimento da criatividade já é reconhecida desde a época do Renascimento. De Masi (2003) mostra o quanto as oficinas eram então células do sistema criativo descrevendo o início do treinamento

e aprendizagem de um pintor - aos 13 anos, este entrava para a oficina e nela permanecia em regime de tempo integral até dominar muito bem o seu ofício. Nos primeiros seis anos, aprendia os rudimentos do desenho, para depois colorir, fazer drapeados, treinar pinturas de parede, o que durava outros seis anos (Cenini, apud De Masi, 2003). Sobre a oficina, De Masi descreve:

O seu ambiente é particularmente adequado para fecundar a criatividade, não só porque reúne a teoria e a prática, mas também porque constitui um tipo de clã ao qual confluem amigos fiéis, patrocinadores e financiadores ...completamente voltada à criatividade e à originalidade, a oficina era o reino do imprevisto, da inovação, da flexibilidade e da aversão à banalidade (De Mais, 2003, p.223).

Segundo Kruglianskas (1996) tanto na situação em que ocorre a troca de um número significativo de equipamentos, quanto em mudanças em processos, o que se tem constatado é que as empresas precisam estar continuamente adquirindo novos conhecimentos e habilidades para se manterem competitivas. Isso leva à necessidade de treinamentos constantes e interação intensa entre as pessoas da empresa, para que o conhecimento possa ser compartilhado.

Na Malharia Irmãos Silva foi possível perceber que isso não ocorria com freqüência. Costumeiramente, não eram oferecidos treinamentos aos funcionários, ficando os conhecimentos mais centralizados nas mãos dos proprietários.

A grande maioria dos funcionários pesquisados relatou não ter participado de nenhum treinamento externo, apenas de alguns que ocorreram internamente, por ocasião da compra de novas máquinas, e foram oferecidos pelos representantes de vendas dos respectivos produtos.

D'Ângelo (1998) mostra a importância das empresas se adequarem e se adaptarem às novas realidades decorrentes da globalização, dando ênfase à requalificação dos trabalhadores:

a flexibilização da produção, a intensificação dos processos de

trabalho e a velocidade das mudanças, levam à aceleração da desqualificação e esta, por seu turno, à requalificação. Assim, a requalificação torna-se fundamental ao desempenho de novas exigências do trabalho. Isso implica mudanças organizacionais, maiores investimentos, intensificação de pesquisas, além de provocar alterações em sistemas educacionais, impondo a reestruturação das instituições encarregadas do seu planejamento, desenvolvimento e avaliação ( D' Ângelo, 1998, p.108).

A MIS parecia não estar atenta ao preconizado por D'Ângelo, pois não existia na empresa uma política de aperfeiçoamento de seus recursos humanos, o que certamente ocorria não pelo fato de ela estar passando por dificuldades financeiras, mas porque talvez pouco valorizasse essas atividades.

## **7. Sistemas de Recompensas**

Uma outra forma de incentivar a criatividade nas empresas é através do chamado sistema de recompensa.

De acordo com Imai (apud Kruglianskas, 1996), um dos aspectos chaves para o sucesso das inovações é reconhecer esforços voltados para a busca de aprimoramentos, ou seja, valorizar o processo de procura de melhorias.

Segundo Kruglianskas (1996) as recompensas de natureza financeira geralmente são dadas aos funcionários pelo alto desempenho em termos de resultados com aumento de lucratividade, sendo que as de natureza "honorífica" são por bons desempenhos em termos de esforços visando aprimoramento.

Nos Estados Unidos, as empresas enfatizam excessivamente o atingir resultados, premiando regamente os esforços para tanto; já no Japão, consistentemente com a filosofia da "qualidade total", as empresas tendem a reconhecer e premiar, muito mais que os americanos, o interesse e o esforço do funcionário em "procurar contribuir".

O sistema de sugestões começou nos EUA por volta de 1920, e no Japão passou a ser utilizado somente após a Segunda Guerra Mundial. Sua alta disseminação neste país está associada aos sucessos obtidos com seu uso pela empresa Toyota. Nessa empresa, o número de sugestões aumentou de forma impressionante num período de vinte anos, conforme pode ser visto na tabela I abaixo

**Tabela I - Sistema de Sugestões na Toyota (Japão)**

<b>Ano</b>	<b>Nº de sugestões</b>	<b>Percentagem de implantação</b>	<b>Sugestões por funcionários</b>
1960	9.000	39	1,0
1970	40.000	70	2,5
1973	247.000	76	12,5
1076	380.000	83	15,3
1979	575.861	91	13,3
1980	858.039	94	19,2
1981	1.412.565	95	38,8
1083	1.655.858	96	31,8

Fonte : Oliveira, 1995 p.112

Kaplinsky (1988 apud Oliveira, 1995) relaciona o sistema de recompensa com a cultura da empresa, afirmando:

Por trás deste sistema existe uma cultura corporativa que reforça a aprendizagem grupal e a adesão aos valores da companhia, mas existe, também, um generoso sistema de recompensas (Kaplinsky (1988 apud Oliveira, 1995, p.112).

Kassoy (2004) defende a ideia de que a forma mais adequada de recompensar as melhores ideias não é através de prêmios em dinheiro. Cita, então, um estudo realizado pela Maritz, dos EUA, em que uma especialista em programas

de sugestões no mundo não defende prêmios em dinheiro e afirma que um presente estimula mais, pois, geralmente, o dinheiro ganho vai para o pagamento de uma dívida ou para necessidades diárias. Ressalta, dessa forma, que o mais importante é o reconhecimento.

Amábile (1983, 1996, apud Alencar e Fleith, 2003) também considera que a motivação extrínseca pode minar, em parte, o processo criativo. A autora afirma que essa motivação é marcada pela recompensa e pelo reconhecimento externo e refere-se ao envolvimento do indivíduo em uma tarefa com o objetivo de alcançar alguma meta, sendo que há dois tipos: um que pode levar o indivíduo a se sentir controlado, que é o seu lado negativo, e outro que provê informações e contribui para que o indivíduo complete a tarefa com sucesso.

Na MIS não foi observado nenhum sistema de recompensa, nem mesmo de maneira informal.

Pode-se inferir que os dirigentes da MIS não valorizavam esse tipo de estratégia, que pode incentivar a criatividade e, ao mesmo tempo, valorizar a autoestima, o reconhecimento e a identificação dos empregados com a empresa.

## **8. Considerações Finais**

Foi possível verificar que a MIS é uma empresa com tradição no mercado, sendo que o subsetor no qual está inserida vinha atravessando dificuldades, principalmente em função da concorrência de produtos similares, de origem asiática, como os da Coréia. Os sócios pareciam possuir espírito empreendedor, apresentando várias de suas características, tais como: senso de oportunidade, disposição para aprender, disposição para assumir riscos calculados e autoconfiança. Com isso, vinham proporcionando o pleno funcionamento da empresa nas diversas fases, desde a fundação, e contribuindo fortemente na busca de soluções que permitissem a sobrevivência e o desenvolvimento da firma no ambiente turbulento pelo qual vem passando os atores da economia nacional.

Também foi possível observar que a malharia objeto do estudo apresentava várias características das empresas familiares, tais como laços afetivos fortes influenciando relacionamentos internos, dificuldades em separar aspectos racionais e emocionais, valorização da antiguidade etc. Além disso, os empregados pareciam se identificar, na relação de trabalho, com o mito da família, sendo evidenciadas a cooperação e a solidariedade para vencer condições adversas.

O poder na MIS concentrava-se, realmente, nas mãos dos dois sócios gerentes. O tipo de poder mais evidentemente observado foi o autocrático, ou seja, exercido pelos sócios. As decisões sobre a programação das máquinas eram centralizadas em um dos sócios gerentes, e a operação, de responsabilidade dos tecelões. A liderança do sócio responsável pela área operacional pôde ser percebida em vários de seus depoimentos. Esse poder autocrático diagnosticado poderia se tornar mais diluído, com os demais atores tendo maiores oportunidades de expressar suas opiniões e vê-las sendo levadas mais em conta.

O clima organizacional é, reconhecidamente, importante para o desenvolvimento da criatividade. Embora o clima percebido na MIS fosse de cordialidade, espírito de equipe e cooperação, não se pode deixar de levar em conta alguns depoimentos que revelaram ressentimentos mal resolvidos entre os colegas e em relação à alta administração.

Conclui-se, então, que a busca efetiva e sistemática por um clima psicológico que propicie uma verdadeira percepção de bem estar pelos funcionários poderia trazer efeitos positivos de toda ordem para a firma, principalmente para o vicejar da criatividade nos espíritos dos atores em todos os cargos.

O trabalho dos tecelões era bastante repetitivo, pouco exigindo em termos intelectuais, principalmente considerando-se que as atividades de programação, no caso aqui analisado, estavam centralizadas nas mãos do sócio gerente operacional, como mencionado. Assim, as tarefas operacionais, pelas próprias características da organização do trabalho e de cada tarefa de per si, podem conduzir para um estado de apatia e alienação que não favorecem o espírito criativo e inovador. Esse diagnóstico dá subsídios para que a alta gerência pense em estratégias

diferenciadas e mais motivadoras em relação à organização do trabalho no sentido de permitir que o pessoal operacional sintam-se mais sujeitos e participem e com melhor auto-estima, o qual repercutirá, segura e positivamente, para um clima organizacional extremamente colaborativo e responsável.

A atividade de treinamento pareceu ser pouco valorizada na MIS. Os empregados basicamente aprendiam e se desenvolviam com a ajuda e troca de experiências com os colegas de cada área interna. Não havia uma política de aperfeiçoamento de seus recursos humanos.

No que se refere ao sistema de recompensa, pela pesquisa efetuada, não foi constatado nenhum mecanismo para efetivá-lo, formal ou mesmo informalmente.

Os depoimentos dos funcionários acerca do “sentir” sobre a criatividade mostraram que o ambiente interno (apesar do clima cordial percebido), originário principalmente nas características gerenciais verificadas, pouco enfatizava a criatividade, principalmente na área operacional. Com isso e pela análise efetuada no decorrer deste estudo, foi possível confirmar alguns pressupostos iniciais, que trouxeram subsídios importantes para o tema da criatividade, reforçando sua importância, principalmente na pequena empresa familiar. Como é ainda um tema pouco abordado na literatura pesquisada, ressalta-se que novos estudos devem ser realizados em empresas de porte similar, pertencentes ou não a outros setores da economia.

## 9. Referencias Bibliográficas

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

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

ALENCAR, E. M. L. S. e FLEITH, D. S. *Contribuições teóricas recentes ao estudo*

- da criatividade*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol.19 n. 1, pp.001-008, jan-abr 2003.
- AMABILE. T. M. *Creativity in Context*. EUA: Westview Press, 1996.
- AMABILE, T. M. The Three Threats to Creativity. *Harvard Business Review*. EUA: 2010.
- ANSOFF, H. I. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In Fleury, MTL e Fischer, R. M. (coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- BOSTICCO, M. *A Criatividade na empresa moderna*. Tradução de Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Hachette, 1975.
- D'ANGELO, H. Reflexões sobre a globalização da economia. *Caderno de Administração*, EDUC, no. 2, p.101-111, 1998.
- DE MASI, D. Por mais horas de folga. *Revista Exame*, Ed. 684.
- DE MASI, D. *Criatividade e Grupos Criativos*. Tradução de Lea Manzie e Yadia Figueiredo. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- DIEESE. Disponível em <[www.dieese.org.br/anu/anuarioMicroPequena](http://www.dieese.org.br/anu/anuarioMicroPequena)>. Acesso em: 2009.
- GONÇALVES, A., KOPROWSKI, S.O. *Pequena Empresa no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Edusp, 1995.
- KANITZ, S. A origem do desemprego. *Revista Veja*. São Paulo, 22 de Setembro de 1999.
- KASSOY G. Inovar para sobreviver. *Revista Forbes Brasil*. Editora JB, edição 82 de 20 de fevereiro de 2004.
- KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LODI, J. B. *A Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACÊDO, K. B. *Empresa Familiar Brasileira*. Goiânia: Terra & Editora, 2001.

MANZINI-COVRE, M. L. Sofrimento em organismos sociais e cidadania-em-constituição In Aiello-Vaisberg T. (org.) *Trajetos do sofrimento: rupturas e (re)criações de sentido*. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2003.

OLIVAN, F. Caldeirão de idéias. *Revista Fenacon em Serviços*. São Paulo, p.12, fevereiro de 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar – Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. B. A. *Tornando sua empresa inteligente*. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DT, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar – Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Tradução: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*; tradução: Maria Silvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. disponível em: < <http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 23 jan .2005.

VIDIGAL, A. C. *Viva a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.