

GESTÃO DA CRIATIVIDADE: A INFLUÊNCIA DAS FERRAMENTAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA PORMADE DE UNIÃO DA VITÓRIA – PR

Pahola Cristiny Viecegli¹
Ana Paula Debastiani Vasco²
Mateus Tramontini Pareja³
Gabriel Viecegli Renostro⁴

Área de conhecimento: Administração

Eixo Temático: Administração de Pessoas, Comportamento, Gestão do conhecimento.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma pesquisa realizada que teve como propósito analisar a influência das ferramentas de gestão da criatividade no ambiente organizacional da empresa Pormade. A gestão da criatividade tem o propósito de solucionar problemas e satisfazer as necessidades individuais e empresariais seja pela inovação ou em soluções rápidas, em um ambiente instável e complexo como o mercado global. As técnicas da gestão da criatividade são ferramentas de auxílio para o desenvolvimento criativo, propiciando um ambiente inovador e produtivo. A imaginação livre quando estimulada formula ideias e encontra soluções para aspectos que antes não eram percebidos. Deste modo, a gestão da criatividade é importante para as organizações modernas que focam seus esforços na competitividade e inovação. Para a realização dessa pesquisa foi feito um estudo de caso com entrevista semi-estruturada gravada, de modo que, os dados foram analisados pelo método qualitativo. A análise do conteúdo feita a partir da categoria definidas *a priori*: as ferramentas da gestão da criatividade, dentre elas a técnica do brainstorming, técnica do brainstorming de valor, técnica da navegação, técnica do cacho de banana, técnica do nothing, e técnica de assinalar-destacar. A proposição que se deseja alcançar é de que, as ferramentas da gestão da criatividade utilizadas pela empresa Pormade tem relativa importância para o desenvolvimento organizacional e intelectual dos indivíduos, assim como, para o desenvolvimento de estratégias competitivas.

Palavras chave: Ambiente organizacional, Competitividade, Estratégias, Inovação.

INTRODUÇÃO

“[...] As pessoas que a organização busca e retém em seus quadros constituem os seus principais ativos” (CHIAVENATO, 2005, p. 193). Conforme essa afirmação, é possível perceber o quão importante esse recurso é para uma empresa. A forte exigência do mercado impacta diretamente nas organizações, o

¹ Acadêmica do curso de Administração da Unisep – paholaviecegli@hotmail.com

² Formada em Administração com mestrado em Desenvolvimento Regional, ambos pela UTFPR. Professora da Unisep e UTFPR - ana.dvasco@yahoo.com.br

³ Acadêmico do curso de Engenharia elétrica da instituição Pontifícia Universidade Católica do Paraná - mateuspareja@gmail.com

⁴ Acadêmico do curso de Engenharia civil da instituição Universidade do Estado do Mato Grosso – gabriel_294_vr@hotmail.com



que causa a crescente busca por qualidade e eficiência no mundo empresarial. Deste modo, as organizações precisam adaptar-se diariamente às novas situações se quiserem permanecer no mercado (DAFT, 2007). Os gestores almejam encontrar alternativas que desenvolva o potencial criativo dos indivíduos e a capacidade de melhorar continuamente os resultados empresariais.

A criatividade é a capacidade do capital humano de criar novas ideias e encontrar novas soluções (WOODMAN *et al*, 2007), a fim de criar um ambiente favorável e motivador aos relacionamentos. A gestão da criatividade é uma ferramenta de apoio aos gestores que carecem continuamente de inovação no ambiente laboral, para desenvolver produtos e serviços de qualidade com maior produtividade. Deste modo, a junção alta gerência e colaboradores proporciona uma troca recíproca de interesses comuns, a fim de criar um ambiente mais produtivo.

Assim sendo, nota-se a importância da gestão da criatividade para as empresas na tomada de decisões, e na busca de um ambiente laboral produtivo e inovador.

Diante de tal fato, o objetivo desse artigo é analisar a influência das ferramentas de gestão da criatividade no ambiente organizacional da empresa Pormade. Além disso, demonstrar a pertinência do tema para o desenvolvimento de um ambiente organizacional estratégico, assim como, investigar a importância dessa gestão para as organizações, e descrever a temática como uma ferramenta estratégica competitiva também é a intenção desse trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão da criatividade e o ambiente organizacional

Como as pessoas as organizações estabelecem mudanças devido às constantes necessidades que muitas vezes acontecem em razão das forças externas (DAFT, 2007). Diante da mudança é necessário um ambiente criativo e inovador para atender as novas especificações do mercado.

A criatividade pode ser entendida como “a criação de novas ideias que correspondem as necessidades ou às oportunidades para a organização, sendo o primeiro passo para a inovação (DAFT *apud* AMABILE, 2007).



O comportamento organizacional está ligado as atitudes das pessoas no trabalho em organizações, tais como, a personalidade, ações, percepção, motivação (CHIAVENATO, 2005). Manter um bom clima organizacional nesse ambiente pode ser um fator estratégico quando se refere na condução das atitudes dos indivíduos nas empresas. Entretanto, para que a criatividade seja desenvolvida no ambiente organizacional é preciso adotar uma cultura de liberdade e confiança entre gerência e colaboradores, para que juntos desenvolvam soluções.

Chiavenato (2008) A gestão da criatividade é uma ferramenta do setor de recursos humanos que tem a finalidade de estimular novas ideias para solucionar problemas. Na opinião de Daft (*apud* BROWNE, 2007) as organizações criativas têm uma cultura interna de descontração, liberdade, desafio e participação abrangente. Aproveitam as fontes de novas ideias, e vários programas de administração participativa para estimular a criatividade, onde as pessoas não fiquem apenas presas ao seu trabalho.

Portanto, é essencial o uso de ferramentas que estimulem o comportamento criativo em um ambiente mutável e competitivo como o ambiente organizacional, a fim de manter e conquistar profissionais competentes com disposição para novos desafios. Deste modo, a gestão da criatividade demonstra sua importância por se tratar de uma ferramenta eficiente aos relacionamentos e na descoberta de novos talentos.

Para Dualibi e Simonsen (2000, p. 72)

A empresa que, nos dias de hoje, se recusa a ser criativa – não desenvolvendo os seus produtos, sua estrutura ou seus sistemas, ou não estando atenta a novas descobertas desenvolvidas em outras partes do mundo – está fadada a ser superada muito rapidamente.

Para isso é necessário desenvolver uma cultura participativa e aberta que transmita a sensação de que a inovação é valorizada, aceitando as mais diversas opiniões que possam surgir (GRIFFIN, 2007). A empresa deve encorajar os colaboradores a serem criativos e a não ter medo de errar, manter uma liderança encorajadora é um fator chave na tradução do talento criativo em produtos inovadores (WAGNER III; HOLLENBECK *apud* OLDHAM, 1994).

Contudo, as mudanças na maneira de administrar as equipes devem ser cautelosas e muitas vezes implantadas cuidadosamente, o que levar algum tempo para ocorrer. A mudança em si pode causar reações diferentes nos colaboradores.



Os colaboradores mais tradicionalistas podem levar algum tempo para aceitar, outros são incapazes de tolerar algumas mudanças.

1.2 Técnicas de gestão da criatividade

As técnicas de Gestão da Criatividade auxiliam na elaboração de um ambiente propício a produtividade e inovação. De acordo com Rodrigues (2009) existem 67 técnicas que compõem a gestão da criatividade, no entanto, neste trabalho abordar-se-á algumas delas:

Técnica	Descrição	Autor
<i>Brainstorming</i>	Propõe incentivar o pensamento criativo através de um trabalho em equipe, em um ambiente livre de críticas. Também chamado de tempestade cerebral. É focado a partir de um determinado problema, onde os participantes devem sugerir possíveis ideias para sua solução, dando liberdade de expressão de todos.	GOMES, 2006
<i>Brainstorming</i> de valor	Essa técnica foca na criação de ideias curtas e os valores a elas atribuídos. Com características parecidas ao <i>Brainstorming</i> tradicional, porém com foco de fato nos valores.	CARVALHO, 2012
Navegação	Utilizada a partir do uso de materiais didáticos, com o uso de biblioteca através da seleção de materiais a procura de estímulos criativos ou a procura de uma informação definida.	MYCOTED <i>apud</i> CARVALHO, 2009
	Essa técnica tem como objetivo assinalar as melhores ideias e colocar	



Assinalar – Destacar	em discussão. É uma técnica simples que visa extrair pontos favoráveis que contribuam para a melhoria.	CARVALHO, 2012
Cacho de Banana	Consiste em considerar o bom humor no ambiente de trabalho, de modo a evitar a estagnação ou inércia. Essa técnica deve ser utilizada para dar abertura a novas ideias, através de uma piada ou imagem que prenda a atenção, a fim de transmitir o bom humor, utilizada para tratar um determinado problema é o que é chamado “cacho de banana”.	MYCOTED <i>apud</i> CARVALHO, 2012
Receptividade de Ideias	Busca valorizar todas as ideias repassadas pelo grupo. Em primeiro momento parafraseando a frase ou ideia recém-criada e repeti-la para si. Após, segue-se ao levantamento dos prós e contras dessa ideia e por fim a formulação final da ideia.	CARVALHO, 2012
<i>Do Nothing</i>	Consiste em uma avaliação dos resultados que poderão surgir se nada for feito em relação a algum problema.	CARVALHO, 2012
Descontinuidade	Busca mudar a rotina com a qual a mente humana está habituada, para de este modo visualizar uma determinada questão com foco diferenciado, incentivando a criatividade.	REIS, 2009
Novo Olhar	Seria repassar os acontecimentos a uma pessoa externa da	CARVALHO, 2012



	empresa, para que a partir de sugestões e recomendações externas, surgissem novas possibilidades de mudanças.	
Intuição Consciente	É a técnica que utiliza a influência do uso da descontração, já que o subconsciente humano é muito criativo e que age por intuição.	REIS, 2009
Modelo de Pensamento Produtivo	Geralmente utilizado em trabalho em grupos ou conferências estabelece 6 etapas: 1ª determina o contexto do problema, a 2ª visa o problema com base no futuro, a 3ª fase optar por uma pergunta sobre o problema, a 4ª há solucionar o problema com base na pergunta criada, a 5ª moldar a resposta, a 6ª fase visa alinhar essas respostas e focar na solução para o problema.	RODRIGUES <i>apud</i> CARVALHO, 2009
Resultado Final Ideal	Tem como finalidade descrever da melhor forma possível a solução para um problema. Essa técnica é importante para o efeito psicológico do colaborador gerando motivação para execução das tarefas.	CARVALHO, 2009
Definição de outras Pessoas	Visa a busca por vários pontos de vista para um determinado problema, em que pessoas trabalharão como consultores, registrando seu ponto de vista a partir da análise do problema.	MYCOTED <i>apud</i> CARVALHO, 2012
PDCA	Essa técnica corresponde a quatro fases:	RODRIGUES <i>apud</i> CARVALHO, 2009



	<ul style="list-style-type: none">- Planejar: Determinar o problema e após planejar uma mudança ou um teste.- Dirigir: Realizar a mudança ou o teste, de preferência em um piloto ou em pequena escala.- Checar: Verificar se o resultado foi atingido, se há erros, e o que foi aprendido.- Agir: Adotar a mudança se o resultado foi atingido. Se o resultado não foi o esperado, repita o ciclo utilizando o conhecimento obtido no processo.	
--	---	--

Figura 1 – Técnicas da gestão da criatividade

Essas técnicas são utilizadas nas empresas a fim de, produzir um ambiente favorável e propício a mudanças.

1.3 Criatividade no gerenciamento de processos

O gerenciamento de processos pode ser definido como um conjunto de pessoas, informações, procedimentos relacionados em atividades a fim de, produzir resultados específicos, baseados nas necessidades e desejos dos consumidores. O gerenciamento de processos propõe a melhoria contínua nos processos, pois busca a qualidade crescente para seus produtos e serviços, o que requer um envolvimento geral da empresa (PINTO JANE *et al*, 1997).

Para isso é necessário produzir um ambiente laboral que estimule o desejo dos colaboradores de melhorar continuamente os processos na empresa. De acordo com McGregor (1999, p.4), afirma que

O fato de uma empresa ser economicamente bem-sucedida significa, entre outras coisas, que a gerência foi capaz de atrair pessoas para a organização e de organizar e dirigir os seus esforços em vista da produção e da venda lucrativa de bens e serviços.

Deste modo, para que um grupo seja criativo em seus processos e serviços é fundamental a presença de alguns fatores, tais como: a ideia de que todos perdem ou ganham juntos; respeito mútuo, encorajamento recíproco, motivação e ter a



inovação como meta; harmonia na diversidade e que se deve explorar a quantidade de ideias para se obter a qualidade, (FARIA *et al*, 2008).

Chiavenato (2005) afirma que, quanto mais participativa a cultura organizacional de uma empresa, maior será a colaboração e cooperação dos indivíduos para que a estratégia seja realizada e alcance os resultados.

2 METODOLOGIA

A empresa pesquisada foi a Pormade, localizada em União da Vitória – PR, fundada em 1939. Atualmente a organização é modelo no que se refere à gestão organizacional, o que proporcionou uma diversidade de prêmios por sua gestão, ficando entre as cem melhores empresas para se trabalhar na América Latina (GREAT PLACE TO WORK, 2013). A pesquisa se caracteriza como estudo de caso, que é a característica de pesquisa utilizada nas ciências sociais, em um estudo profundo de um ou poucos objetos, de modo que permita seu detalhado conhecimento (GIL, 2008).

As categorias de análise definida *a priori* são as ferramentas da gestão da criatividade citadas no referencial deste trabalho: Técnica do *brainstorming*, Técnica do *brainstorming* de valor, técnica da navegação, técnica do cacho de banana, técnica Do Nothing, técnica de Assinalar-Destacar. Essas categorias foram escolhidas a partir da fala de uma das gestoras, Diretora de Recursos Humanos da empresa, em uma entrevista semi-estruturada gravada, respeitando o anonimato do sujeito entrevistado, de forma que os dados foram analisados de maneira qualitativa. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se por ser “uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 2008, p. 79). Compreende-se que há problemas que podem ser investigados a partir de uma abordagem quantitativa, porém, este trabalho busca identificar, a partir da entrevista com a empresária, comportamentos, atitudes, visões, valores que estão implicados nas condutas e ações concretas no que se refere a dinâmica da gestão da criatividade no contexto empresarial.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS



A empresa Pormade é uma empresa familiar que produz portas de madeira. A partir de 1990 a empresa começou a ter uma gestão participativa e hoje conta com uma diretoria 100% profissionalizada. A empresa possui três níveis hierárquicos, definidos da seguinte maneira: Diretor presidente, diretor comercial, diretor industrial, diretora financeira e de marketing, e uma diretora de recursos humanos, os gestores divididos em: Gestor comercial interno, gestor comercial externo para as regiões, Nordeste, Sul, Sudeste, Centro-Oeste, e os gestores dentro dos processos de linha de produção. Por fim os profissionais que trabalham no chão de fábrica e nos departamentos internos. Atualmente a Pormade possui mais de 500 funcionários, e aposta continuamente no desenvolvimento destes. Um grande aliado nesse processo é a Universidade Corporativa, que é acessível a todos os colaboradores.

A empresa utiliza 11 técnicas da gestão da criatividade dentre as existentes. Entre elas a técnica do *Brainstorming*, onde o pensamento criativo deve ser incentivado em um ambiente livre de críticas conforme a afirmação do autor Gomes (2006). Na Pormade essa técnica é realizada através dos grupos de melhorias, que surgiram em 1993. São grupos alto gerenciáveis que se reúnem uma vez por semana no período de trinta a quarenta e cinco minutos. A entrevistada conclui que:

Esses grupos fazem uma tempestade de ideias e sugerem de uma forma muito participativa bem à vontade, sem a participação da direção e da coordenação no momento da reunião, até para que as ideias realmente venham à tona. Discutem todos os problemas do seu setor e os problemas da empresa, apresentando sugestões de melhorias. Então, aí também surge às oportunidades de melhorias.

Essa técnica existe na empresa por meio do “prêmio de melhoramento”. A cada três meses são reunidos no restaurante da empresa 100% dos funcionários, e através de filmagens são apresentadas todas as melhorias realizadas. Por meio desse programa são premiadas as quatro equipes que realizaram as melhorias mais significativas de todas as áreas: qualidade, produtividade, inovação, melhoramento diversos, manutenção, saúde e segurança. Segundo os estudos de Carvalho (2012) como mostra o referencial desse trabalho, esse é o intuito dessa técnica, atribuir valores a cada nova ideia que surge. Para a avaliação dessas melhorias, existe uma comissão técnica que representa 60% do peso dos votos, e os outros 40% é voto livre de todos os profissionais, onde todos votam entre si. A recompensa é feita da seguinte maneira: Primeira equipe R\$ 800,00, segunda equipe R\$ 700,00, a terceira equipe R\$ 600,00, e a quarta equipe R\$ 500,00. A diretora conclui que “ A equipe



que ganha, são pequenos grupos de 8, no máximo 10 funcionários”. Portanto, uma quantia em dinheiro relevante no final para cada participante.

Na opinião de Guaragna (*apud* SOMMERLATTE E JONASH, 2007) a verdadeira inovação nunca surge isoladamente, o aprendizado se torna uma inspiração para todos os participantes de uma empresa, sendo ele distribuído integralmente em todo ambiente organizacional.

A técnica da Navegação é outra ferramenta utilizada pela empresa através do programa “Aprender a Crescer”. São disponibilizados a todos os funcionários dvd’s, livros, e xerox, basta efetivar o cadastro em um portal online na Universidade Corporativa da empresa. Se os interessados quiserem adquirir os livros, paga apenas a metade do preço e a Pormade paga o restante. É oferecido a opção para produção de uma resenha sobre o conteúdo utilizado, conforme os colaboradores produzem as resenhas são acumulando bonus pagos a cada quatro meses. Com base no referencial teórico, nota-se que a empresa faz uso dessa técnica, estimulando seus colaboradores a utilizarem materiais didáticos a procura de estímulos. A entrevistada afirmar que “Nós já oferecemos no total mais de 3.000 livros. É muito comum a maioria dos funcionários terem em casa cinco, seis livros na sua biblioteca. Tudo o que eles participam, constroem, fazem interpretações, eles acumulam bonus positivo”.

A técnica do cacho de banana é uma entre as utilizadas na empresa através do programa “Bom dia com o grupo”. Nesse programa é feito toda manhã através de ginástica laboral, também é lida poesias e cantado músicas. Além disso, existe as atividades de campeonato na hora dos almoços e intervalos, como, tênis de mesa, campeonato de truco, campeonato de xadrez. É um momento de descontração e bom humor no ambiente de trabalho. A gestora afirma que: “A maior prova disso é a nossa pesquisa de clima. É aplicado três pesquisa de clima por ano”. Essas pesquisas são realizadas pela revista Exame, pela revista Época, e outra pelo Valor Econômico. Em todas as pesquisas nos últimos dez anos a empresa apresentou índices de satisfação muito elevados. O último indicador da Revista Exame Você S/A (2012) traz um Índice de Qualidade no ambiente de Trabalho (IQAT) de 93,5% de aprovação dos funcionários em relação à empresa. A partir da Revista Época foi possível analisar o alto grau de credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem com que os funcionários percebem a empresa, ficando todos os



índices muito acima da média (ÉPOCA, 2006). Sobre isso a entrevistada afirma que: “Se não tiver um bom ambiente de trabalho, jamais teria um resultado como este”.

A técnica *Do Nothing* existe através do programa “O que hoje é impossível, mas que se fosse possível mudaria para melhor nossa forma de ser e de trabalhar”. Essa forma de gestão é feita toda semana através de três cafés por semana com os líderes, grupos de melhorias e a diretoria. Nesse café as pessoas são estimuladas a falar: “O que hoje é impossível, mas que se fosse possível mudaria para melhor a nossa forma de ser e de trabalhar”. Para a gestora: “É um momento onde as pessoas trazem todas aquelas ideias que parecem ser impossíveis de serem feitas, mas, que se elas forem discutidas, elas podem se tornarem possíveis. Isso é feito toda a semana”. A técnica do *Do Nothing* é mais uma das técnicas criativas utilizadas na Pormade com vista a estimular o pensamento criativo sobre problemas futuros que poderão surgir se nada for feito em relação a alguns problemas conforme o autor Carvalho (2012) descreve.

Por fim, a técnica de Assinalar – Destacar, que é o programa de “prêmio de melhoramento”, através do concurso onde os colaboradores trazem as ideias e são selecionadas as melhores.

Essas técnicas são utilizadas na Pormade em todos os setores da empresa, onde todos os colaboradores participam e contribuem para as melhorias. Quando questionada sobre quem teve a ideia de implantar essas técnicas e do por que utiliza-lás, houve a seguinte resposta:

Foi uma cumplicidade entre toda a diretoria, o nosso presidente é extremamente aberto, dá novas oportunidades, dá liberdade de expressão. Ele incentiva que todos participem. Aqui na Pormade é muito incentivado o erro na inovação, ninguém é punido por erros. Então não partiu de uma única pessoa. Eu vejo que o nosso presidente por ter uma visão extremamente aberta, diferente, dar liberdade de expressão cria condições favoráveis para esse ambiente de descontração, de inovação e de um bom ambiente de trabalho. Mas, todas as pessoas contribuem para sempre surgirem novas ideias.

Portanto, essa fala condiz com a ideia dos autores apresentado no decorrer desse trabalho, que a cultura empresarial é um fator chave para um ambiente produtivo com base em novas ideias e inovação.

Nesse contexto, o autor Guaragnara (2007) demonstra em seus estudos que há importante correlação entre as organizações inovadoras e o reconhecimento de pessoas como ativos qualificados, onde são estimuladas a correr risco sem que haja medo de punições, com liberdade no desenvolver de suas capacidades e



desempenho do seu trabalho, além de serem incentivadas a atingir seus objetivos pessoais e profissionais. Desta maneira, o autor conclui que, a maioria das empresas inovadoras sendo ela de qualquer setor são classificadas como as melhores empresas para se trabalhar.

Contudo, na Pormade essas técnicas não foram aceitas facilmente por todos os colaboradores. De início houve resistência por parte de algumas pessoas. A entrevistada afirma que: “Há vinte anos atrás nós tivemos problemas com profissionais de nível gerencial mais antigos de empresa, que ficaram com aquele sentimento de perda do poder”.

O que demonstra que nem todos os profissionais aceitam a mudança logo de início, é um trabalho cuidadoso que leva algum tempo para ser aceito. Com base nisso, Daft (2007, p. 277) afirma que “os funcionarios muitas vezes não entendem o propósito intencionado de uma mudança ou desconfiam das intenções por trás dela”.

Nós tivemos que fazer um trabalho muito intenso para eles entender que seriam ferramentas de apoio na gestão, e não para tirar ninguém. A ideia não era mandar ninguém embora, a ideia era compartilhar as inovações. Mas tivemos muita resistência no início sim.

A empresa conta com um canal de comunicação através de um rádio interno. Este é um circuito de comunicação onde gestores e colaboradores podem falar e expressar suas ideias. Isso ocorre na hora do almoço e na hora do café, dessa forma todos têm a oportunidade de expressar suas ideias. Daft (2007) afirma que “o ambiente organizacional possui grande importância no desenvolvimento criativo, as empresas mais criativas estimulam o risco e encorajam seus funcionários a errar”.

Além dos prêmios apresentados acima a empresa Pormade, participou de uma retrospectiva a qual comemorou 23 títulos de premiação recebidos por revistas renomadas no ano de 2012, dentre eles estão: as 50 melhores empresas em cidadania corporativa (Revista Gestão e RH), entre as 10 melhores empresas em cidadania corporativa (Revista Gestão e RH), 1º lugar no segmento material e construção – prêmio empresa sustentável segundo a mídia (Revista Imprensa), entre outros (VVALE, 2013).

No entanto, ferramentas criativas e inovadoras para serem utilizadas no ambiente de trabalho requer uma cultura de mudança e aprendizado contínuo, pois é através do ambiente de aprendizado que uma empresa captura o conjunto de benefícios sustentáveis que definem o prêmio pela inovação (GUARAGNA, 2007).



Assim, observou-se que a gestão da criatividade é uma ferramenta de apoio na empresa Pormade, utilizada diariamente pelos gestores em busca de melhorias como bem evidenciou este estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados apresentados acima, a pesquisa mostrou que a empresa Pormade utiliza algumas das ferramentas de apoio da gestão da criatividade, as quais as organizações necessitam continuamente no ambiente organizacional.

As técnicas da gestão da criatividade podem ser estratégias adotadas pelas empresas. Essas estratégias podem criar oportunidades de mudanças, inovações, ideias, e crescimento intelectual, cabendo a cada gestor optar por aquela que melhor se adapte a suas necessidades. Essa gestão como demonstra o estudo, tem influenciado positivamente no ambiente organizacional da empresa. Além dos resultados satisfatórios, como o reconhecimento por todo país através das premiações, essa gestão está ligada diretamente ao desempenho na condução dos objetivos e sucesso no mundo dos negócios, apontando ser um fator chave na participação dos indivíduos e na obtenção de resultados empresariais. Desta maneira, fatores como, um bom clima no ambiente de trabalho, a satisfação e a motivação são necessários na busca contínua de melhorias e aperfeiçoamento empresarial, e na obtenção por resultados empresariais, individuais e sociais das pessoas que ali trabalham. Na Pormade esses valores são evidentes quando se analisa sua dinâmica interna, devido a uma cultura de participação e confiança, o que pode ter tornado a empresa um modelo em gestão de pessoas. É necessário que haja uma gestão eficiente capaz de desenvolver um perfil criativo e competitivo na equipe, motivando-os e integrando-os no ambiente em que estão inseridos, pois esse ambiente pode ser decisivo no aparecimento ou não de novas ideias e soluções. Portanto, as organizações estabelecem grande vantagem competitiva ao utilizar essas técnicas.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, De P.; DE MATOS, A. E. et al. **Creativity management tools and their organizational influence.** Disponível em: <http://www.ijoi->



online.org/attachments/article/31/FINAL%20ISSUE%20VOL%205%20%20NUM%201%20SUMMER%202012%20revised.pdf. Acesso em: 9 ag. 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAFT, R. L. **Administração**. 6ª edição. São Paulo: Thomson Learning, 2007).

DUALIBI, R.; **SIMONSEN, Jr. Criatividade e marketing**. Nova edição. São Paulo: Makron Books, 2000.

REVISTA EXAME. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2012/>. Acesso em: 28 jul. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa Social: método e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, B.; VEIGA, H.; MACÊDO, L. **Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia**. Disponível em <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/9074/8422>. Acesso em: 7 ago. 2012.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, L. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes**. Revista FAE. Disponível em: http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v9_n1/rev_fae_v9_n1_04_luis_gustavo.pdf. Acesso em: 02 Jul. 2013.

GREAT PLACE TO WORK. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/gptw-america-latina/melhores-latam-de-50-ate-500-funcionarios>. Acesso em: 22 jun. 2013.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração**. 1ª edição. São Paulo: Ática, 2007.

GUARAGNA, Eduardo. **Desmistificando o aprendizado organizacional: conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3º edição. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

PINTO, J. et al. **Gerenciamento de processos – Metodologia base para a melhoria contínua**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4109.PDF. Acesso em: 1 ago. 2012.



REIS, D. R.; SBRAGIA, R.; ZAWISLAK, P. **Inovação para a Competitividade Empresarial: Um Curso Dinâmico para Empresários Criativos**. Brasília: Movimento Brasil Competitivo - MBC, 2009.

REVISTA ÉPOCA. Disponível em:
<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMP70-7091,00.html#>. Acesso em:
28 jul. 2013.

RODRIGUES, J. F. **Influência das técnicas de criatividade nos resultados de inovação em uma empresa do ramo metalúrgico em Ponta Grossa – PR**. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Engenharia de Produção, 2009.

VVALE. Disponível em: <http://www.vvale.com.br/geral/equipe-da-pormade-faz-retrospectiva-e-finaliza-2012-comemorando-a-conquista-de-23-premios/>. Acesso em:
01 Ago.2013.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2004.

