

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E CRIATIVIDADE: UM CASO DE INOVAÇÃO EM PROCESSOS DE MANUTENÇÃO

Luciano Miguel Salamacha ¹
Dálcio Roberto dos Reis ²

RESUMO

Este artigo pretende demonstrar a viabilidade do incentivo da criatividade no ambiente de trabalho e sua conexão com a concepção estratégica da empresa. Através de uma análise doutrinária, pretende demonstrar a validade do incentivo à criatividade que, ao mesmo tempo, garantam a continuidade das atividades normais da empresa e a minimização do grau de dependência do conhecimento detido pelos fabricantes de equipamentos. Analisa a experiência de uma empresa de transporte coletivo urbano que, diante de freqüentes paradas nos seus veículos, para a reposição gratuita de peças pelo fabricante, conseguiu desenvolver uma peça que efetivamente reduziu os problemas com paradas, evitando gastos para si e também para o fabricante, além de servir como referencial de desenvolvimento para outros clientes da fabricante.

Palavras-chave: Estratégia, Criatividade, Inovação Tecnológica.

ABSTRACT

This paper intends to demonstrate the viability of the incentive to creativity in the environment of work and its connection with the strategical conception of the company. Through a doctrinal analysis, it intends to demonstrate the validity of the incentive to creativity that, at the same time, guarantees the continuity of the normal activities of the company and the reduction of the degree of dependence of the knowledge withheld by equipment

¹ Luciano Miguel Salamacha, Mestrando em Engenharia da Produção do CEFET-PR. Professor do ISAE/FGV - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, Ponta Grossa-PR. *particulara.salamacha.com.br*

² Dálcio Roberto dos Reis, Doutor em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro, Portugal. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção do CEFET-PR. *dalcio@ppgte.cefetpr.br*

manufacturers. It analyzes the experience of a company of urban collective transport that, before frequent damages in its vehicles, for the free-of-charge parts replacement of by the manufacturer, was able to develop a part that effectively reduced the problems of damages, preventing expenses for both sides, and the company, the manufacturer, besides serving as reference of development for other customers of the manufacturer.

Keywords: Strategy, Creativity, Technological Innovation.

1. INTRODUÇÃO

Sobreviver num mercado onde as barreiras geográficas e comerciais vem sendo reduzidas ou extintas tem sido um grande desafio para os empresários brasileiros, notadamente a partir da década de 90.

Este artigo analisa a utilização da criatividade no ambiente de trabalho como fator crítico de sucesso para a superação de eventuais problemas que afetam a competitividade empresarial, especificamente naqueles verificados com fornecedores de máquinas e equipamentos. Pretende demonstrar a viabilidade da implementação de procedimentos relativos ao incentivo da criatividade a partir de sua inserção na concepção estratégica da empresa.

Através de uma análise doutrinária para o desenvolvimento da criatividade no ambiente empresarial, este estudo pretende demonstrar a validade do incentivo à criatividade dos funcionários para a busca de alternativas que, ao mesmo tempo, garantam a continuidade das atividades normais das empresas e a minimização do grau de dependência do conhecimento detido pelos fabricantes de equipamentos.

Por fim, utiliza-se de um estudo de caso para demonstrar que o desenvolvimento ordenado e progressivo de um ambiente propício à criatividade pode resultar na geração de soluções alternativas no ambiente de trabalho, como a redução do grau de dependência da empresa em relação aos seus fornecedores de equipamentos, por exemplo e, ainda, proporcionando a implantação de procedimentos inovadores que garantam a competitividade em seu mercado de atuação.

2. O INCENTIVO À CRIATIVIDADE

Algumas ações podem ser realizadas com considerável probabilidade de acerto na prospecção de novas alternativas para a diferenciação da empresa no mercado. Uma delas pode ser o incentivo à criatividade e crítica dos funcionários quanto aos processos e produtos da empresa.

Nesse sentido, Drucker (1998, p.39) apresenta duas considerações que merecem uma análise. A primeira descreve o papel do administrador:

“Ele precisa ser também empreendedor. (...) Deve descartar-se do passado e tornar obsoleto aquilo que já exista e se conheça. Deve criar o amanhã.”, o que pode ser entendido como incentivo ao exercício da criatividade para conseguir desenhar o futuro e “criar o amanhã”.

A segunda, de natureza complementar, refuta a validade da criatividade no ambiente de trabalho sem que antes as condições mínimas do ambiente laboral tenham sido organizadas e sistematizadas, no qual Drucker (1998, p. 288) tipifica como sendo “a ilusão da criatividade”:

“Diz um antigo – e sempre revivido – adágio relativo à criatividade pessoal: “Liberte as pessoas das restrições e elas voltarão com respostas muito melhores, muito mais avançadas e muito mais produtivas que as dos especialistas”. Mas não há provas nesse sentido. Tudo que se sabe indica que só há criatividade quando se fornecem os instrumentos básicos. Tudo que se sabe indica também que a estrutura adequada do trabalho – de qualquer trabalho – não é intuitivamente evidente.”

A inserção de políticas de incentivo à criatividade é variável dependente da harmonização do processo de gestão na empresa, em que a inobservância de requisitos mínimos no âmbito organizacional pode potencializar um insucesso no esforço criativo, como a carência de informações seguras, a falta de sistemas de informações que disponibilizem dados que permitam avaliações comparativas, entre outros.

A criatividade no ambiente de trabalho permite que se ultrapasse a lógica das questões pré-concebidas na empresa. Muitas empresas, quando buscam a melhoria de seu processos ou produtos, acabam por decidir baseadas no princípio aristotélico da “lógica da inclusão/exclusão” em que uma situação deve ser enquadrada, ou não, em determinados padrões ou categorias pré-existentes. A questão se define de forma simplista como sendo: utilizar ou não determinados procedimentos previamente analisados e aprovados na empresa em si ou, até mesmo, pelas empresas que compõe aquele setor.

Porém tal análise é passível de críticas para De Bono (2000, p.30): *“O ponto fraco do sistema de juízo é o fato de não ter sido concebido para mudar. Você identificou situações padronizadas e utilizou respostas ou soluções padronizadas (...)”*, ou seja, é justamente o fato de refutar outras alternativas decorrentes do inevitável mecanismo de evolução natural que pode impedir uma melhoria no sistema de decisões pautadas na criatividade.

A crítica de De Bono (2000, p.30) se refere ao ponto intermediário que deve ser ponderado como possível de existir, comentando que: *“O ponto mais importante da abordagem de Aristóteles é que algo tinha que estar ou não estar dentro daquele invólucro. Nada podia estar metade dentro e metade fora. Também não poderia estar em outro lugar.”*. Vigorando este conceito,

ficaria excluída qualquer possibilidade que não estivesse antecipadamente classificada e conhecida. Tal forma de concepção e raciocínio, quando presente na atividade empresarial, pode ser forte elemento inibidor da criatividade. Ainda De Bono (2000, p.30) esclarece com mais propriedade a limitação do pensamento aristotélico quando afirma que:

“Quando acontece uma mudança – através da ciência, da tecnologia, das condições climáticas ou do sistema de valores –, o sistema de juízo não consegue lidar com ela. Quando as situações “padronizadas” deixam de ser um padrão, qual deve ser a resposta? A análise procura salvar a situação sugerindo que, na verdade, as situações novas podem ser decompostas em elementos padronizados. Às vezes isso é verdade, mas freqüentemente o resultado é desastroso. O juízo é essencialmente um sistema de “reflexão”, de olhar para trás. Isso é suficiente para a maior parte de nossos pensamentos e comportamentos, mas também precisamos de fórmulas que nos permitam olhar adiante e inovar.”

A existência dos enquadramentos prévios pode ter origem na maneira consuetudinária que os procedimentos são incorporados em determinada empresa ou setor. A migração de funcionários entre empresas, o convívio em entidades classistas pelos empresários ou, ainda, a utilização de mecanismos de conhecimento das experiências empresariais – *benchmarking* –, são alguns dos fatores que contribuem para a uniformização casual dos procedimentos em determinados segmentos produtivos.

Para Bateman e Snell (1998, p.103), *“(...) as soluções prontas para um problema podem ser inadequadas ou não estarem disponíveis. Nesses casos são necessárias soluções sob medida. Isso significa que o grupo deve ser criativo na geração de idéias”*. Sendo assim, o ambiente criativo não analisa apenas as possibilidades pré-existentes como também incentiva e dá liberdade para que novas opções sejam elaboradas e testadas.

É o incentivo para a mudança, que no contexto em questão, refere-se ao ato da empresa em questionar com criatividade o processo apresentando pelo fabricante que detem a tecnologia dos equipamentos utilizados pela empresa, a partir da equipe que efetivamente participa no processo de gestão e manutenção. As *“lacunas de desempenho”*, assim denominadas por Bateman e Snell (1998, p.500), são em geral catalisadoras de uma mudança e podem ser de natureza negativa ou positiva, sendo a primeira decorrente de um desempenho ruim que gera a necessidade de melhoria, enquanto que a segunda é revelada como sendo a diferença percebida entre o bom desempenho atual e o desempenho que poderia ser.

O engessamento do raciocínio estratégico por estruturas internas aceitas como imutáveis prejudica a percepção do cenário futuro e,

conseqüentemente, pode deturpar a avaliação da diferença entre o desempenho futuro e o atual.

Bateman e Snell (1998, p.500) esclarecem que nesses casos *“Individuos, equipes e organizações devem ser motivados a mudar. Mas se as pessoas não percebem uma lacuna de desempenho, ou se consideram que a lacuna não é importante, não vão ter essa motivação”*, ressaltando a importância da disseminação dos objetivos nos procedimentos de incentivo à criatividade e às mudanças.

3. A OPÇÃO PELAS MUDANÇAS NA EMPRESA

A implantação de um modelo criativo depende da disposição de seus componentes em mudar os processos existentes na empresa. Quanto maior essa disposição, maior será a tendência de sucesso para a implementação de um modelo criativo no ambiente de trabalho.

Para Megginson, Mosley e Pietri, Jr. (1998, p.432), o processo de mudanças deve ser considerado parte da vida cotidiana das empresas, o que inclui novos métodos de realizar o trabalho, novos processos, entre outros, além de elencar que há duas maneiras de se lidar com a mudança organizacional: processo proativo de mudança e processo reativo de mudança.

Também Maximiano (2000, p.176-177) aborda a postura dos administradores em relação ao futuro, dividindo as atitudes em proativas e reativas, defendendo que é necessário não só estimular as mudanças (atitude proativa) como propiciar meios para que as informações relevantes cheguem da base até a alta administração. De nada ou pouco adianta um modelo criativo em pleno funcionamento, em que os funcionários estão motivados e questionando seus procedimentos, se não há meio eficaz de recepção das idéias e pensamentos decorrentes por parte da administração.

Maximiano (2000, p.177) afirma que atitude proativa é quando os administradores processam de maneira positiva o *feedback* que vem dos próprios funcionários e ainda:

“Essa informação, quando usada proativamente, provoca mudanças que permitem à organização alterar dinamicamente seus sistemas internos e suas relações com o ambiente. (...) Um dos meios para conseguir isso era potencializar os trabalhadores, dando-lhes informações e poder de decisão.”

Propiciar as condições ideais para o desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho passa a ser o desafio dos administradores que desejam obter vantagens competitivas a partir de sua equipe de colaboradores. Porém, de nada adianta disponibilizar recursos físicos e se dispor a receber e analisar informações, se o administrador não estiver ciente de que depende de apoio interno para implementá-la.

O processo criativo pode levar a empresa à implementação de inovações cujos tipos são descritos por Drucker (1998, p.109-111) da seguinte maneira:

“(...) inovações em produtos ou serviços; inovações no mercado e no comportamento e valores do consumidor; e inovações nas várias técnicas e operações necessárias para fabricar os produtos e serviços e levá-los ao mercado. Elas podem ser chamadas, respectivamente, de inovações nos produtos, inovações sociais e inovações na direção”.

A validade do questionamento dos processos internos é corroborada por Kaplan e Norton (1997, p.11), quando afirmam que os objetivos e medidas do *balanced scorecard* advêm da visão e estratégia da empresa, que enfoca o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. A ênfase é maior para as empresas que atuam em setores de rápida inovação tecnológica.

O desenvolvimento da criatividade deve atingir a todos os elementos que compõe a equipe funcional da empresa ou, utilizando a definição de Maximiano (2000, p.124), o *stakeholders* composto pelos funcionários da empresa.

A análise de organizações inovadoras efetuadas por Drucker (1998, p.632) descreve seis características comuns, dentre as quais que os objetivos e metas, bem como a organização em si, sejam diferentes da maneira tradicional. As inovações devem levar em consideração o valor que agregarão às atividades da empresa, afirma Drucker (1998, p.633), completando que:

“Partir da necessidade que sente o consumidor ou usuário em relação a alguma alteração expressiva é geralmente o caminho mais direto para determinar novos conhecimentos ou novas tecnologias que se imporão, bem como para montar um trabalho deliberado e sistemático que se volte para descobertas fundamentais”.

A inovação decorre da criatividade para ponderar alternativas inéditas. Porém, a criatividade livre e sem controle ou direcionamento na empresa pode se tornar um grande problema corporativo. A criatividade, quando não canalizada corretamente, pode levar a procedimentos que do lado criativo são excelentes, mas que pouco resultado prático incorporam ao valor final dos produtos ou de redução nos custos dos processos. A noção clara de que a criatividade deve ser orientada para a melhoria dos resultados da empresa deve ser devidamente disseminada para todos os envolvidos, sob pena do processo se converter numa sucessão de experiências negativas tanto para a empresa, quanto para seus funcionários.

4. GRUPOS PARA A CRIATIVIDADE

Dentre as possibilidades para o gerenciamento da participação e criatividade dos funcionários numa empresa, a Teoria da Administração oferece a formatação de grupos de trabalho, onde Montana e Charnov (2001, p.260) defendem que uma visão mais aprofundada de uma organização permite a constatação que a empresa é formada por grupos inter-relacionados.

A partir desse conceito, é importante que o gestor domine as características básicas dos grupos, nos quais são considerados grupos formais aqueles que são legitimados pela administração enquanto os informais independem do apoio da empresa para sua existência. A criatividade pode ser estimulada de maneira informal, porém seus resultados carentes de mecanismos de canalização à alta direção. De outro lado, a formalização de um processo de criatividade na empresa não só pode solucionar a questão do direcionamento das informações para a alta direção como também se traduz em esclarecimento correto dos objetivos perseguidos.

Também quanto ao poder de decisão, os grupos podem ser avaliados como sendo consultivos, nos quais analisam problemas e recomendam decisões para escalões superiores, ou executivos por terem poder para tomar e implantar decisões, sendo muitas vezes autônomos em suas ações. A implantação de um modelo criativo no ambiente de trabalho deve passar preferencialmente por uma fase de calibração, visando evitar abusos ou decisões cuja eventual repercussão negativa seja de caráter irreversível tanto para a empresa quanto para seus funcionários.

Incentivar a criatividade significa a alta administração criar mecanismos formais para que a participação dos funcionários ocorra de forma ordenada e produtiva. Destarte, assimilado o conceito de organizações como sistema de grupos interligados, são os coordenadores ou gestores dos grupos que exercem a função de elo de ligação, ou pino de ligação dos grupos inter-relacionados, de acordo com os estudos Rensis Likert, citado por Maximiano (2000, p.423) e Montana e Charnov (2001, p.276).

Não é descabido afirmar, por conseqüência, que é necessário que seja estruturado um mecanismo de controle do processo de incentivo aos funcionários através de seus grupos inter-relacionados, nos quais os principais gestores desempenham expressiva função de administração do processo.

Como todo processo que envolve a participação humana, existem variações comportamentais de difícil gestão, sendo necessária a ponderação dos aspectos positivos e negativos decorrentes de tal iniciativa. Nesse sentido, acertadamente, Maximiano (2000, p.439-440) analisa os fatores críticos do desempenho – que elevam a probabilidade de alta *performance* – e as barreiras ao desempenho eficaz que produzem efeito inverso aos fatores críticos:

"Fatores críticos: objetivos claros, tarefa desafiadora, realização pessoal, líder competente, colegas competentes, recompensa coerente com expectativa.

Barreiras: objetivos mal definidos, recursos insuficientes, conflitos, liderança incompetente, condições insatisfatórias de trabalho, insegurança."

Dentre os fatores críticos, fica evidente a necessidade de se definir claramente os objetivos a serem alcançados além do estímulo do desafio da tarefa como elemento de realização pessoal. Já dentre as barreiras, são verificadas situações que a ausência de um ordenamento correto pode provocar.

O autor analisa ainda a possibilidade da existência, além das barreiras já citadas, de problemas especiais decorrentes da sinergia negativa dos grupos e que são comuns inclusive em equipes denominadas de alta *performance*: coesão excessiva, pensamento grupal e o paradoxo de Abilene.

O terceiro problema especial identificado por Maximiano (2000, p. 446-449) é o conhecido paradoxo de Abilene, citado também por Megginson, Mosley e Pietri, Jr. (1998, p.401) e Bateman e Snell (1998, p.390-391), onde o consenso do grupo na tomada de decisão não reflete a somatória das preferências individuais ou, conforme esclarece Maximiano (2000, p.449), "o paradoxo de Abilene é a decisão coletiva tomada com base em suposições individuais e erradas sobre as decisões dos outros membros do grupo".

Ao se lançar numa ação de incentivo à criatividade por meio do ordenamento dos grupos que compõe a organização, o administrador deve ponderar com o cuidado necessário sobre as respectivas conseqüências, avaliando os seus aspectos positivos e negativos especificamente para sua empresa. Optando pela implantação, deve observar os fatores já relacionados para a gestão do processo. Existem ainda técnicas indicadas para o desenvolvimento da criatividade em grupos nas organizações que podem auxiliar na implantação de uma cultura inovadora, sendo os mais citados por Montana e Charnov (2001, p.280): o *brainstorming*, a técnica do grupo nominal e a técnica Delphi.

O *brainstorming* é abordado por Bateman e Snell (1998, p. 103) com propriedade como sendo um ambiente de livre verbalização de idéias perante um problema delimitado pela administração: "Quando as pessoas esgotarem suas idéias, uma longa lista de alternativas terá sido gerada. Somente então o grupo passará ao estágio de avaliação. Nesse ponto, muitas idéias diferentes podem ser consideradas, modificadas ou combinadas em uma solução sob medida e criativa para o problema."

A técnica do Grupo Nominal é similar ao *brainstorming* quanto à delimitação do problema, sendo diferente quanto à forma de execução que, neste caso, se dá de maneira individual e por escrito. Ao final de um determinado tempo, são listadas as soluções sugeridas, discutidas e criticadas. Montana e

Charnov (2001, p.281-282) complementam ao afirmar que: “Após a discussão em grupo das idéias anotadas, cada participante deve classificar as idéias. Essa classificação normalmente é feita por escrito e de forma anônima. A classificação final das soluções propostas é então apresentada para consideração à administração.(...) O grupo é chamado nominal porque o agrupamento de indivíduos é apenas temporário e acaba quando a sessão termina.” Os autores apontam ainda como principal vantagem a falta de críticas pessoais que impede que o indivíduo sinta-se inibido, uma vez que as críticas são feitas para a solução sugerida e não para o indivíduo.

A técnica de Delphi, terceira solução indicada para o desenvolvimento da criatividade, é descrita por Megginson, Mosley e Pietri, Jr. (1998, p.401) :

“Consiste em enviar vários questionários a um grupo de voluntários que os responde, não se encontrando os participantes uns com os outros nem sabendo quem são. As respostas são tabuladas e devolvidas aos participantes, e estes devem responder novamente até chegar a um consenso. Essa técnica reduz a influência das personalidades na decisão.”

Antes de decidir pela utilização de cada uma das três técnicas descritas, a empresa deve proceder a uma análise dos fatores externos e internos que influenciam seu clima organizacional, para não incorrer na aplicação de técnica indevida para sua realidade.

A abordagem do incentivo à criatividade na avaliação e questionamento dos processos da empresa pode ser resumida como um estímulo à capacidade empreendedora dos funcionários, o que Bateman e Snell (1998, p. 220) descrevem como Estruturação da Capacidade Empreendedora Interna e apresentam em duas formas de execução pela empresa: *skunkworks* e *bootlegging*.

O primeiro se refere a equipes formadas com um objetivo e prazos específicos para o desenvolvimento de um novo processo ou produto. O principal destaque é, segundo os autores, que nessa abordagem de inovação corporativa, os tomadores de risco não são punidos por correrem risco porque seus empregos estão assegurados, e que ainda têm a oportunidade de ganhar grandes recompensas.

Já o *bootlegging*, segundo os mesmos autores, refere-se aos esforços informais de parte dos administradores para criar novos produtos e novos processos, estimulando e encorajando a capacidade empreendedora interna, aquilo que Pinchott (1989) denomina por *intraempreendedorismo*.

O modelo dos *skunkworks* é o que apresenta melhores condições de gerenciamento por parte do gestor principal da empresa. Por se tratar de um modelo oficializado na empresa, suas condições podem ser discutidas previamente à implantação de qualquer processo ou alteração de produto, evitando, assim, surpresas desagradáveis ou assunção de riscos sem a devida ponderação global dos cenários da empresa.

5. ESTUDO DO CASO

Um exemplo que valida o incentivo e a implementação da criatividade no ambiente de trabalho pode ser obtido pela experiência vivenciada por uma empresa de transporte coletivo urbano localizado no interior do Paraná.

A empresa, para evitar a reincidência de problemas de funcionamento nas turbinas de seus veículos articulados, aplicou ao grupo de manutenção técnicas de incentivo à criatividade no ambiente de trabalho.

Inicialmente, a partir de 2001, a empresa passou a incentivar a ousadia criativa na empresa, com a aceitação de questionamentos técnicos de sua equipe quanto às recomendações do fabricante dos chassis, apesar de se tratar de um dos maiores fabricantes mundiais da categoria.

De fato, segundo relatórios disponibilizados pela empresa, a empresa realizou inicialmente estudos que objetivavam a redução do tempo de parada de seus ônibus por conta da devida ponderação dos aspectos regionais do Brasil, em contraponto com o padrão comportamental de manutenção do fabricante multinacional que é reconhecido pela qualidade de seus produtos.

Especificamente, um defeito localizado na emenda da parte seca da turbina com o intercooler, causava o giro da turbina que, por sua vez, a desacoplava do *intercooler*, ocasionando o corte dos dois anéis de vedação localizados naquela emenda, causando a quebra da trava existente na parte fria da turbina e, em alguns casos, a quebra de material localizado na emenda da parte seca da turbina com o intercooler. As conseqüências eram a perda de compressão, desgaste e substituição prematura de peças, além da retirada de circulação dos veículos para a manutenção, antes do previsto.

Nos encontros realizados pelo grupo de estudos da empresa, as ações de incentivo à criatividade resultaram no desenvolvimento de uma nova peça com o objetivo de melhorar a durabilidade dos engates de uma turbina do motor do ônibus articulado. De fato, ao invés de efetuar a troca de uma turbina em média a cada 12 meses, cujo valor de mercado se situa em torno de três mil reais, a empresa desenvolveu uma braçadeira de ferro torneada para encaixar corretamente na união da parte seca da turbina com o *intercooler* que, não apresentou qualquer problema por mais de três anos e cujo custo se situa em torno de vinte e cinco reais.

A empresa estimou os resultados financeiros alcançados sob dois ângulos, para a empresa e para o fabricante, através de dados compilados pela empresa de ônibus entre 2001 e 2004.

Para a fabricante, uma vez que tem o compromisso de fornecer uma nova turbina em caso de avaria parcial ou total, assumindo os custos de substituição. Para a empresa, pela redução do volume de paradas obrigatórias e não programadas para manutenção e substituição das turbinas.

Finalmente, os resultados apresentados pela empresa demonstram que a periodicidade de ocorrência dos problemas que era em média de um por ano

de uso do ônibus, vem se superando a cada dia, estando atualmente em até 3,5 anos.

6. CONCLUSÃO

As empresas devem quebrar seus paradigmas comportamentais e aceitar o questionamento de seu *status quo*. Para isso, o processo de desenvolvimento de novos processos nas empresas depende da criação de condições favoráveis ao exercício da criatividade.

De outro lado, não basta o simples incentivo sem um ordenamento do processo de implantação e condução da criatividade no ambiente de trabalho. Para isso, as empresas podem valer-se da organização de grupos corporativos, que são canais de disseminação dos objetivos que efetivamente devem ser perseguidos.

A ponderação dos riscos decorrentes da implantação da criatividade, dos fatores críticos e das barreiras que a utilização dos grupos inter-relacionados pode gerar, é condição *sine qua non* para o sucesso empresarial. A busca pelo diferencial mercadológico para o futuro demonstra razão direta quanto ao grau de desprendimento dos gestores aos modelos existentes ou que compõe o passado da empresa.

A utilização de mecanismos como o *brainstorming*, grupo nominal e técnica de Delphi são algumas das ferramentas que podem direcionar uma empresa na motivação de seus colaboradores para o desenvolvimento do ambiente criativo e inovador, otimizando e catalisando o lado empreendedor disponível na base trabalhadora da empresa.

Por fim, a utilização de tais técnicas não está restrita a empresas de grande porte, pois, ao contrário, encontra na estrutura ágil e flexível das pequenas e médias empresas ambiente propício para o seu desenvolvimento e implantação da criatividade, cujos resultados podem ser extremamente compensadores tanto na racionalização dos processos quanto na geração e manutenção de diferenciais competitivos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, T. S., SNELL, S. A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998

DE BONO, E. **Novas estratégias de pensamento**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Nobel, 2000.

DRUCKER, P. F.. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998 (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios)

KAPLAN, R. S. , NORTON, D. P. **A estratégia em ação : balanced scorecard.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: conceitos e aplicações.** Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1998.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. **Administração.** Tradução de Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 2001.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo: Habra, 1989.

PORTER, M. **Competição = on competition : estratégias competitivas essenciais.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus , 1999.