



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**A GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO BASEADA NOS RECURSOS  
HUMANOS: UMA ANÁLISE DO CASO DA SÃO PAULO ALPARGATAS S.A.**

MARUSA SAMPAIO LIMA

RA: 2055056/1

PROFESSOR ORIENTADOR:  
LEONARDO HUMBERTO SOARES

**Brasília/DF, junho de 2009**

**MARUSA SAMPAIO LIMA**

**A GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO BASEADA NOS RECURSOS HUMANOS: UMA ANÁLISE DO CASO DA SÃO PAULO ALPARGATAS S.A.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

**Brasília/DF, junho de 2009**

**MARUSA SAMPAIO LIMA**

**A GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO BASEADA NOS RECURSOS HUMANOS: UMA ANÁLISE DO CASO DA SÃO PAULO ALPARGATAS S.A.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

Banca examinadora:

---

Prof.(a): Leonardo Humberto Soares  
Orientador

---

Prof(a).:  
Examinador(a)

---

Prof(a).:  
Examinador(a)

**Brasília/DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009**

Dedico este projeto à minha família. Meus pais, Agenor e Neide e a meus irmãos, Camilla e Diogo, pela compreensão e carinho, e por serem, mesmo que indiretamente, os maiores apoiadores dos meus sonhos.

Agradeço aos queridos amigos Aureliano, Jackeline e Gustavo, pelo apoio. Leandro e Naya pelos materiais enviados. Não menos, agradeço ao digníssimo e querido Leonardo Soares, professor, orientador e amigo, pelas orientações e objetivas conversas.

“O homem criativo não é um homem comum ao qual se acrescentou algo. Criativo é o homem comum do qual nada se tirou.”

Abraham Maslow

## RESUMO

A pesquisa visou identificar as principais características de uma organização inovativa baseada na Sociedade do Conhecimento, demonstrando a importância dos investimentos em criatividade e inovação de recursos humanos. Empresas inovativas têm melhorado seu desempenho apostando na capacitação intelectual do capital humano a fim de transformar informações disponíveis em conhecimento. Os gestores traçam estratégias em ações de unidades de negócio fundamentadas nas novas idéias desenvolvidas no processo criativo e inovador dos colaboradores internos e externos à empresa. Dessa maneira, atingem objetivos e metas expressivos para desenvolvimento organizacional. O presente trabalho foi fundamentado em um estudo de caso da Companhia São Paulo Alpargatas S/A, utilizando o método qualitativo para análise e interpretação do discurso da organização quanto à gestão da criatividade e da inovação de seus recursos humanos. Podendo assim, concluir a problemática e objetivos propostos.

**Palavras-chave:** gestão, criatividade, inovação, conhecimento e recursos humanos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 A Sociedade do Conhecimento.....	10
2.2 Gestão do Conhecimento .....	12
2.2.1 Conhecimento tácito e explícito .....	14
2.3 Criatividade e Inovação .....	15
2.1 Organizações Inovativas.....	17
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>24</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO: SÃO PAULO ALPARGATAS S/A (SPASA).....</b>	<b>26</b>
4.1 Breve histórico da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA).....	26
4.2 Estratégias de Gestão, Criatividade e Inovação .....	28
4.3 O Caso das Sandálias Havaianas .....	31
4.4 Gestão Estratégica de Revitalização das Havaianas.....	33
4.5 Análise e Apresentação do Discurso .....	35
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
5.1 Limitações.....	41
5.2 Sugestões e Recomendações .....	41
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO A - Novo Modelo de Palmilha com Forquilha.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO B - Relatório descritivo da invenção “Novo Modelo de Palmilha com Forquilha” .....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um sistema marcado por grandes mudanças e incertezas, restou às organizações somente a inovação. Empresas criativas, por meio de novas tecnologias têm aproveitado todo tipo de informação e dados disponíveis e vêm associando-os as ações criativas de seus colaboradores, inovando todo o processo decisório interno ou externo, do gerente ao operário. Isso porque proporcionam a seus recursos humanos um interesse no desenvolvimento de seus potenciais de criatividade antes esquecidos.

O investimento em capital humano tem permitido às organizações inovadoras equilibrar interesses de produção e resultado junto às necessidades do indivíduo, ou seja, a relação empresa/funcionário lucrando juntos.

Ao mesmo tempo em que as organizações mostram-se mais suscetível as novas tendências de negócio, existe também a barreira da natureza individual do ser humano, que tende a resistir a mudanças não se habituando a correr riscos, tem medo do desconhecido e é mais favorável a comodidade. Esses fatores deverão ser gerenciados com cautela, pois tipos de adversidades como estas podem ser revertidas com uma nova cultura organizacional, focada na idéia de que a criatividade é um recurso natural e está disponível a todos.

Devemos deixar o mito de que a criatividade e a inovação não é algo intrínseco ao ser humano, intransferível e que não pode ser adquirido de nenhuma forma. Potenciais criativos são desenvolvidos e depende da competência e comportamento apropriado da pessoa interessada.

Um gerente criativo de sucesso foca o desenvolvimento de toda a organização, conhecendo as hierarquias e os hábitos culturais da empresa. Assim, é capaz de reunir seus colaboradores a fim de solucionar problemas e tomar decisões rápidas e precisas com mais segurança. Terá como apoio, ferramentas administrativas que exploram a habilidade do indivíduo. São tempestades de idéias, mais conhecido como *brainstorming*, práticas de desenvolvimento da imaginação pessoal que depois de avaliadas poderão ser anexadas ao plano de ações da organização.

A inovação criativa deve ser adotada como filosofia de vida das organizações do futuro. A única alternativa para enfrentar situações inusitadas,

cenários competitivos, novas práticas de gerenciamento, está no desenvolvimento do potencial criativo dos recursos humanos de cada empresa.

A escolha da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) foi baseada no discurso social apresentado pela Companhia, incluindo-se a um perfil de empresa brasileira, revolucionária e inovadora com conquistas atreladas a gestão pró-ativa do conhecimento humano.

Sendo assim, o presente trabalho apresenta como tema: A Gestão da Criatividade e Inovação baseada nos Recursos Humanos: uma análise do caso da São Paulo Alpargatas S/A.

Com base nas informações acima mencionadas, o presente trabalho procura responder a seguinte problemática: O discurso apresentado pela São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) condiz com a literatura do tema abordado?

Como hipótese, o discurso da São Paulo Alpargatas S/A relativo à gestão da criatividade e inovação, apresenta-se coerente à literatura dos principais temas propostos.

Para responder tal questionamento, tem-se como objetivo geral do estudo analisar se o discurso apresentado pela São Paulo Alpargatas S/A condiz com a literatura abordada. Os objetivos específicos almejados são: evidenciar principais conceitos da literatura referente à gestão da criatividade e da inovação; levantar os discursos apresentados pela São Paulo Alpargatas S/A relativo à gestão da criatividade e da inovação de seus recursos humanos, e verificar, caso exista, técnicas gerenciais da criatividade e inovação da São Paulo Alpargatas S/A.

Quanto à metodologia, o trabalho terá pesquisa descritiva e exploratória, quanto aos fins e bibliográfica, documental análise de discurso e estudo de caso quanto aos meios, acompanhada por método de abordagem hipotético-dedutivo e pesquisa qualitativa que possam responder os principais questionamentos sugeridos.

A monografia estará estruturada da seguinte maneira: a primeira parte contendo a introdução com a direção do trabalho. A segunda parte constará o embasamento teórico com as principais teorias, modelos e abordagens sobre o tema. Em seguida, a metodologia de como se desenvolveu a dissertação. A quarta parte apresentará o estudo de caso e por último as considerações finais do trabalho.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os principais tópicos referentes à Gestão do Conhecimento, da Criatividade e da Inovação junto aos temas mais relevantes ao entendimento do assunto proposto.

### 2.1 A Sociedade do Conhecimento

Apesar de todo o processo desenvolvido na sociedade industrial, marcada pelo modelo fordista com setores baseados em grandes indústrias de processos mecânicos, o indivíduo pouco tinha a oportunidade de desenvolver seu potencial criativo e inovador devido à dificuldade da disseminação da informação e do conhecimento. Para a mudança desse cenário, a economia pós modelo fordista exigiu maiores desempenhos intelectuais das organizações atuais.

Para Terra (2001, p.19), nessa nova economia com ênfase na competitividade, no poder de decisão e na idealização em transição, a gestão tornou-se pró-ativa do conhecimento e adquiriu um papel central. As vantagens de localização, acesso a informação, à mão- de obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro foram determinantes, e o foco agora está no conhecimento.

Completando, De Masi (1999 *apud* ARAUJO; FREIRE, 2001, p.9) explica que a sociedade pós-industrial possui valores de intelectualização, desespecialização, ética, estética, motivação, subjetividade, feminilização, desestruturalização do tempo e do espaço e a importância da qualidade de vida e do produto.

Surge então a inversão dos valores do indivíduo na organização, sendo que esse se tornou peça-chave para as empresas que buscam resolver o problema da competitividade com ações rápidas e inteligentes. É por meio dos recursos humanos que uma sociedade que tem como base o conhecimento tem transformado os valores fundamentais para a economia.

A sociedade do conhecimento deslocou o eixo da riqueza e desenvolvimento das empresas tradicionais, dos mecanismos de mão-de-obra, matéria-prima e/ou capital para produtos, processos e serviços focados na tecnologia e no conhecimento. (ARAUJO; FREIRE, 1999, p.2).

Em concordância, Rodriguez & Rodriguez (2001, p.9) afirma que esse deslocamento é motivado por fatores de troca de informação. A disseminação do

conhecimento era muito mais lenta e complexa de modo que retardava os processos, deixando-os mecânicos o bastante para dificultar os avanços aos novos mercados.

Para Araujo; Freire (1999, p.10), com a automatização das rotinas físicas e intelectuais o indivíduo teve liberdade para ampliar sua capacidade de análise, de pesquisa e de criatividade, ou seja, foi capaz de desenvolver competências essenciais na resolução efetiva de problemas, na adaptação a mudanças de cenários econômicos e no desenvolvimento da autoconfiança.

Acrescenta ainda, De Mais (1999, *apud* ARAUJO; FREIRE, 1999, p.31), que ao contrário da época de Taylor, o grande potencial das empresas é constituído por trabalhadores intelectuais. Mesmo as organizações estando cientes da importância de seus recursos humanos, esses, por sua vez, devem interagir com interesses da empresa ampliando suas habilidades e competências focadas nas grandes transformações exigidas e demandadas pelos mercados.

A competição é cada vez mais motivada pela transformação de informação em conhecimento, sendo que o conhecimento deverá ser transformado em decisões de ações de negócio, pois na sociedade do conhecimento o percentual de inovação, tecnologia e inteligência será incorporado nos produtos e serviços. (ARAUJO; FREIRE, 1999, p.2).

Terra (2001, p.36) evidencia esses fatos expondo que diversos estudos e base de dados, responsabilizam o recurso “conhecimento” pela recente abertura econômica impondo grandes desafios para as organizações da nova sociedade do conhecimento.

Junto a essas mudanças, Herderson *apud* Rodriguez & Rodriguez (1995, p.11) sintetiza dizendo que após a Sociedade da Informação várias mudanças surgiram, tais como: rede de pessoas e evolução do conhecimento humano, permitindo a reconceitualização dos paradigmas.

Em finais da década de 90 era inviável uma empresa multinacional interligar seus funcionários por cooperação de redes. Hoje é mais barato e simples devido a mudanças desses paradigmas e aos avanços tecnológicos motivados pela competitividade de novos produtos de gestão de empresas do novo milênio. (TERRA, 2001, p.23).

À medida que a sociedade do conhecimento avança, cresce a importante tendência de proteção a propriedade intelectual do indivíduo. Sendo que a única

certeza é que a agregação de valor de uma organização está no conhecimento, conclui Araujo; Freire (1999, p.16).

As novas tendências de mercado forçaram as grandes empresas a adaptações gerenciais para uma nova economia. O processo burocrático foi substituído pelo capital intelectual, por idéias subjetivas de valor decisório, ou seja, potencializou-se a capacidade de criação de cada indivíduo.

## **2.2 Gestão do Conhecimento**

Para um gerenciamento eficiente a organização do futuro deverá lidar com as formas dinâmicas de mudança no ambiente em que está inserida, e precisa além de tudo processar a criação da informação e do conhecimento com competência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p.59).

Sendo assim, Cruz (2002, p.31) define a gestão do conhecimento como “o entendimento obtido por meio da interferência realizada no contato com os dados e informação que traduzam a essência de qualquer elemento.”

Na concepção de Von Krogh (2001, p.6) se define pelo “conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento.”

Em resumo de tais definições, Cruz (2002, p.32) acrescenta que esses conjuntos são formados por metodologias e tecnologias que irão auxiliar nas criações das finalidades gerenciais para identificar, interagir, capturar, recuperar e compartilhar o conhecimento em qualquer tipo de organização.

Em concordância Von Krogh (2001, p.91) explica que talvez o mais importante para essas organizações seja investir na criação eficaz do conhecimento já existente para auxiliar as estratégias de negócio.

Em resumo as idéias, Santiago Jr (2004, p.29) diz que é responsabilidade da gestão do conhecimento agregar valor às informações filtrando, resumindo e sintetizando o conhecimento a fim de desenvolver um perfil de utilização adequado para a tomada de decisão.

São as empresas criadoras de conhecimento que disseminam essas informações por toda a organização, rapidamente, com auxílio das novas tecnologias e produtos por meio da sistematização de novos conhecimentos (TERRA, 2001, p.78).

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com intuito de resolver problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p. 61)

Para Toffler (1999 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.5) somente o conhecimento poderá fazer a mudança no poder, pois é ele a fonte de mais alta qualidade. Acredita ainda que o conhecimento seja substituto definitivo dos outros recursos disponíveis nas organizações.

O investimento permanentemente em sentido amplo deverá forçar o lado do desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos. Ele permitirá às organizações a prioridade aos aperfeiçoamentos da capacitação, incentivo, experimentação e abertura de novas idéias e tecnologias motivando cada vez mais seus colaboradores (TERRA, 2001 p.107).

Completando a idéia Santiago Jr (2004, p.37) afirma que cabe a cada organização o processo de criação e aperfeiçoamento dos conhecimentos dos seus recursos humanos. São responsáveis também por fornecerem a totalidade das atividades em grupo e acúmulo de conhecimento em nível individual.

As empresas que não adotarem esse tipo de gerência estarão acumulando uma quantia enorme de informação e não serão capazes de transformá-las em atividades ou ações criativas e produtivas (CRUZ, 2002 p.34).

Em continuidade, Terra (2001, p.9) diz que o papel das organizações é definir quais áreas deverão ser mais exploradas dentro da empresa, para isso deverão estabelecer macrovisões para construção e condução dos novos projetos.

A gestão do conhecimento está dessa maneira responsável pela ligação da capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes de conhecimento organizacional a fim de desenvolver competências específicas e capacidades inovadoras de seus recursos humanos para a condução de processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (TERRA, 2001 p.103).

Segundo Cruz (2002, p.34) o primeiro passo para esse desenvolvimento será dado após a coleta e organização do conhecimento. É preciso, antes de tudo, reconhecer que o grande volume de informação é gerado pela reunião dos conhecimentos de seus colaboradores.

Sob nova perspectiva, Von Krogh (2001, p.12) comenta que os gerentes devem promover e controlar esses conhecimentos. As conversas, tipos de relacionamentos, compartilhamento interno que vão além das fronteiras geográficas e culturais são dependentes da capacitação dos gestores de cada organização.

Para gerir esse grande desafio, Santiago Jr (2004, p.37) explica que o planejamento torna-se mais que necessário na gestão do conhecimento. É por meio de planos que uma organização observa os conhecimentos adquiridos e recém criados.

Uma organização sem planos poderá ao longo do tempo perder todo o investimento obtido por meio de seus recursos humanos. Esses são essenciais para administrar e dar continuidade as tomadas de decisão, ou seja, sem seus colaboradores as empresas podem perder fontes importantes para seu desenvolvimento. Tal fato se confirma na opinião exposta por Cruz (2002, p.37):

Quando um empregado vai embora hoje (demitindo-se ou sendo demitido) todo o conhecimento acumulado por ele vai junto. Algumas vezes ele nem o usará no novo emprego, ou porque a nova empresa é de outro ramo de atividade, de outro segmento, ou porque vai desempenhar um outro papel funcional, mas que jeito? Quando isso acontece, a principal riqueza da empresa para a qual ele trabalhava estará irremediavelmente perdida. Até que outro empregado seja contratado, treinado e desenvolva igual conhecimento, muito tempo, precioso nos dias atuais, e muitas oportunidades terão sido perdidas.

Todo o conhecimento criado pelos indivíduos deve ser evidenciado em toda a rede de conhecimento da organização, pois a criação do conhecimento organizacional é um processo que amplia todo esse conhecimento específico e essencial (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p.65).

Sendo assim, a gestão do conhecimento torna-se um facilitador de tomada de decisão dentro de uma organização. Optar por ela poderá ser uma alternativa, pois estruturar uma empresa às incertezas e caos do mercado sem uma gestão flexível e criativa seria uma opção de risco.

### **2.2.1 Conhecimento tácito e explícito**

Visto todos os argumentos necessários a uma gestão do conhecimento eficaz, cabe ressaltar também a importância da transformação dos tipos de conhecimento dentro da organização. Essa troca é feita entre o conhecimento tácito e explícito identificados nos recursos humanos das empresas que os cria.

Para Polanyi (1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.7) compreende-se por conhecimento explícito:

Algo formal e sistemático que pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios fundamentais.

Complementando a definição, Cruz (2002, p.40) ressalta que o conhecimento explícito formal é compartilhado entre os indivíduos em forma de cadeia para que possam desenvolver suas habilidades formando o ciclo científico, cultural, emocional, organizacional etc.

Em relação ao conhecimento tácito, Nonaka; Takeuchi (1997, p.7) o define como: “algo dificilmente visível e exprimível, altamente pessoal e difícil de formalizar e que dificulta a transmissão e compartilhamento com outros.”

Tudo o que procuramos saber para aprimorar nossas habilidades e acumularmos dentro de nós como fruto da cultura e do aprendizado individual é conhecimento tácito em si (CRUZ, 2002, p.40).

De acordo com Terra (2001, p.69) o conceito de conhecimento tácito é fundamental por que explica que assuntos primordiais podem ser mal interpretados se forem inconscientemente estudados por partes e analisados racionalmente. É esse tipo de conhecimento que as organizações têm identificado e aproveitado nos potenciais de seus colaboradores associando-os aos procedimentos de inovação e resolução de problemas.

A noção desses dois tipos de conceitos de conhecimento é fator essencial para gestões inovadoras. Compete então aos gestores desenvolver o capital intelectual de seus recursos humanos para que esses sejam explorados em benefício do próprio indivíduo e da organização.

### **2.3 Criatividade e Inovação**

Apesar de ser um assunto bastante abordado nas organizações do futuro a criatividade e a inovação são conceitos que têm confundido gestores. Isso devido à complexidade de se entender quais dos termos está relacionado ao processo e ao indivíduo.

Na concepção de Alencar (1995, p.15) "a criatividade implica na exigência de um produto novo, seja uma idéia ou invenção original, seja a reelaboração e aperfeiçoamento de produtos e idéias já existentes."

A mesma autora complementa sua definição dizendo que esse processo deverá ser aceito como útil, satisfatório e/ou significativo para muitos (ALENCAR, 1996, p. 15).

Para Parkhurst (1999 *apud* LIMA 2003, p.116) a criatividade é uma habilidade ou qualidade que é notada por meio da solução de problemas já existentes ou com novas soluções de problemas originais.

A criatividade é um recurso natural que por algum motivo pode não se desenvolver, seja por severas inibições de natureza natural, emocional ou social. Geralmente essas inibições ocorrem pela própria escola, no início da formação do indivíduo (ALENCAR, 1996, p.27).

Na visão de Chiavenato (1998, p.27) todo indivíduo é criativo, mas são os acontecimentos externos que reduzem esse processo.

A abordagem da criatividade em termo organizacional é esclarecida por Alencar (1996, p.14) dizendo:

A criatividade depende também em larga escala das características do ambiente interno, com práticas interpessoais, sistemas de normas e valores, presença de incentivos e desafios, que podem estimular ou obstruir a criatividade dos funcionários. Esses mesmos fatores vão também afetar o espaço permitido para que as idéias criativas possam ser implementadas e transformadas em produtos, serviços ou práticas inovadoras.

O indivíduo deve estar adepto as novas tendências de mercado. Ter disciplina, dedicação, esforço consciente, trabalho e conhecimento amplo de áreas do saber, pois são pré-requisitos para o desenvolvimento da criação. A criatividade deixou de ser vista como simples inspiração ou lampejo de novas idéias (ALENCAR, 1995, p.17).

Criar não é uma questão individual e não depende de talento exclusivo de uma pessoa. A consciência dos benefícios das novas idéias é que faz o indivíduo ter o interesse necessário para desenvolver suas habilidades criativas.

Criar é fazer algo diferente, é mudar. A criatividade tem uma lógica que precisa ser desvendada. Sua natureza se assemelha o comportamento dos sistemas de informação auto-organizáveis, que criam e usam padrões. A partir da análise do comportamento – real e

potencial – desses sistemas pode-se ter uma idéia clara da natureza da criatividade. O fato de compreender a lógica da criatividade não torna ninguém mais criativo, mas certamente torna as pessoas mais conscientes de sua necessidade. Criatividade também significa possuir discernimento e gerar novas percepções que adquirem sentido imediatamente (CHIAVENATO 1998, p.276).

De acordo com Alencar (1995, p.15) um comportamento vital para o desenvolvimento das práticas criativas é a análise das dimensões psicológicas da pessoa, ou seja, suas características motivacionais.

Quanto ao conceito de inovação, Alencar (1996, p 14) explica que são conceitos muito parecidos e se distinguem na concepção de dois níveis. A criatividade é considerada um componente da inovação. A inovação engloba a concretização e aplicação das idéias criativas. Por esse motivo a criatividade é vista mais a nível do indivíduo e a inovação a nível organizacional.

Conforme Kanter, Kao e Wiersema (1998 *apud* LIMA 2003, p.117) a inovação está presente em indivíduos despertos, que são capazes de manter idéias entendendo suas contradições e principalmente ouvindo o que dizem sobre elas. Isso tudo implica na quantidade do esforço mental feito pela própria pessoa.

Para se inovar, não é necessário ter uma idéia exclusiva ou uma novidade nunca antes vista, a chamada novidade absoluta. É preciso somente ser relevante para a organização. (ALENCAR 1996, p.17).

Concordando com tais argumentos, Kanter, Kao e Wiersema (1998 *apud* LIMA, 2003, p.117) comenta que a inovação deve ser incorporada pelas organizações de forma sistêmica envolvendo não só os processos e produtos, mas também todos os colaboradores da empresa.

Relacionando os dois termos abordados, Chiavenato (1998, p.272) sintetiza explicando que a criatividade representa a criação das práticas de novas idéias que poderão ser aplicadas na empresa. É ela a responsável pelo desenvolvimento das soluções e que fornecerá auxílio à inovação, pois inovar significa, antes de tudo, o resultado prático da criatividade.

## **2.1 Organizações Inovativas**

Medidas fundamentais de gestão com base no conhecimento fazem com que uma organização seja considerada inovadora e se destaque de tantas outras. Comportamentos, atitudes, novas técnicas relacionadas aos recursos humanos são

algumas das medidas consideradas essenciais para o desenvolvimento de qualquer empresa que almeja tal patamar.

Entende-se por organização inovativa aquela que por meio dos processos de gestão de todas as áreas da organização, e não somente “a área de Pesquisa e desenvolvimento é capaz de reunir um conjunto de práticas e políticas para conduzir suas estratégias organizacionais com foco na inovação”. Essas inovações podem ocorrer em produtos, processos ou negócios, até mesmo aquelas voltadas para o desenvolvimento social. (PAROLIN, 2008, p. 47)

Para que uma organização se mantenha inovativa é necessário o estabelecimento sistêmico e constante monitoramento do negócio. Isso auxiliará em um pré-diagnóstico que permitirá a análise de mudanças, alinhamento do comportamento da empresa, suas novas realidades, missão e competências a serem adquiridas e desenvolvidas no futuro. (LIMA, 2003 p.167).

De acordo com Alencar (1995, p.100) esses avanços na área organizacional acontecem devido ao interesse na criatividade, pois a expansão e sobrevivência da empresa dependem da diversificação dos produtos, da antecipação das demandas, do recrutamento dos funcionários e da qualidade de seus produtos e serviços. É por esse motivo que a inovação tem se tornado essencial e indispensável.

Todas essas novas alternativas de desenvolvimento organizacional podem parecer simples e de fácil gerenciamento quando não colocado em prática. Porém, por se tratar de mudanças significativas e que precisam de apoio direto dos recursos humanos, elas se tornam muito mais complexas. Não estamos habituados a mudanças e a novos desafios. Chiavenato, (1998 p.249) explica:

Para que a mudança seja dinamizada, é mister que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência. Muitos esforços para a mudança organizacional são perfeitamente bem-sucedidos, enquanto outros tendem a transforma-se em redundantes fracassos.

É preciso que as organizações tracem estratégias definidas que facilitem a expressão da criatividade entre seus funcionários. As mudanças internas dependerão da implantação de novas idéias e realização de mudanças planejadas anteriormente. (LIMA, 2003 p.138).

Para Chiavenato (1998, p.288) o mais importante para uma organização é a mudança dela mesma. Ela deve adotar a medida de aprender e exigir das inovações que vão surgindo do cotidiano. É pré-requisito para toda empresa que busca melhorias por meios de seus colaboradores. São pessoas criativas que fazem uma organização inovativa, que por sua vez induz essas pessoas a serem criativas.

Os recursos humanos são os responsáveis pela relação direta no reconhecimento da organização inovativa. É uma relação de aprendizado, conhecimento e criatividade no ambiente competitivo das empresas do futuro (TERRA, 2001 p.141).

Em colaboração com tal idéia, Srour (1994 *apud* ALENCAR 1996. p.90) afirma que tentar obter esse tipo de comportamento criativo e inovador dos funcionários em um ambiente politicamente fechado, sem abertura para críticas, sem reconhecimento e sem cultivo de diferenças é como sonhar acordado.

Reforçando a idéia, Hill e Amabile *apud* Alencar (1996, p. 91) diz:

Se as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde os objetivos dos projetos são claros, desafiadores e interessantes, onde têm autonomia em decidir como trabalham em direção a essas metas, onde as novas idéias são recebidas com encorajamento e entusiasmo, onde elas não são pressionadas com prazos impossíveis ou limitações de recursos, onde outros estão dispostos a cooperar no alcance dos objetivos, onde os melhores esforços são reconhecidos, certamente trabalharão em níveis mais altos de motivação intrínseca e produzirão idéias criativas.

Segundo Lima (2003, p.135) as organizações devem ter consciência das diferentes características que as distinguem das outras, pois só assim compreenderão como seus funcionários criam, como ocorre essa inovação e quais foram às efetivas mudanças dentro da empresa.

As empresas devem estar cientes da importância das contratações. Por meio dessas as organizações aumentam seus potenciais de criatividade e capacitação. A contratação e a promoção de funcionários têm um grande impacto no futuro. As empresas que contratam sempre o mesmo perfil estão focadas no passado e é necessária a variedade genética empresarial (TERRA, 2001 p.145).

O mesmo autor completa a idéia dizendo:

Funcionários com experiências em diversas áreas e funções terão uma visão mais equilibrada das forças e fraquezas da organização e uma base de contatos mais ampla, a parti da qual poderão aprender

com mais facilidade. A mobilidade e a rotatividade implicam, por sua vez, que as pessoas e não os mecanismos formais se tornem os principais veículos para a troca de informações e estabelecimento de relações entre diferentes áreas da empresa (TERRA, 2001 p. 156).

Todas essas mudanças e inovações deixam o indivíduo com algumas resistências, sensações de perdas e incertezas. Lima (2003, p.250) diz que essa resistência não é de toda ruim. As empresas podem aproveitá-las para reexaminar propostas, adequar-se as expectativas com auxílio dessas resistências das pessoas envolvidas.

É importante ressaltar também que o nível empresa e funcionário devem existir em grande escala de confiança. Sem confiança não se pode esperar destaques de experiências, informações e modelos mentais – fatores esses, fundamentais para modificar a realidade organizacional (TERRA, 2001 p.160).

Em concordância, Chiavenato (1998, p.290) relata que além de serem criadoras, as empresas precisam principalmente adotar esses modelos e colocá-los em prática com todo o empenho possível.

Algumas técnicas são utilizadas por organizações inovativas a fim de alcançar, ou até mesmo manter esse nível de criatividade e inovação para o desempenho efetivo de seus recursos humanos. Alencar, (1995, p.115) explica que essas técnicas têm como finalidade o incentivo do inconsciente usado pelos indivíduos.

O *brainstorming* é uma dessas técnicas que tem como princípio básico a ausência de julgamento e autocrítica do lançamento de idéias das pessoas envolvidas no processo (CHIAVENATO, 1998 p.277).

Acrescentando, Alencar (1995, p. 116) comenta que o *brainstorming* visa facilitar o surgimento ou solução de idéias de um problema e envolve o adiamento de julgamento e o princípio de que quantidade gera qualidade.

Outra técnica que pode ser utilizada para o desenvolvimento empresarial com foco na inovação é referida por Alencar (1995, p.121), como Sinética que “tem como um de seus objetivos aumentar a consciência e, conseqüentemente, o controle dos mecanismos através dos quais se chega a novas soluções”.

A mesma autora acrescenta ainda que é o subconsciente e o inconsciente que destaca as novas idéias e é responsável pelo processo criativo, ou seja, não é resultado de um processo lógico (ALENCAR, 1995, p.121).

A grande dificuldade está na mudança das culturas organizacionais que ainda estão marcadas pelas resistências às novas idéias e com receio das novas exigências do mundo moderno. (ALENCAR, 1996 p.92).

Para Lima (2003, p.189) a organização pode, a partir das percepções, aspirações e trabalho das pessoas envolvidas, reagir como um fenômeno emergente e inter-relacionar essas atividades de forma eficiente.

Se os iniciadores de uma mudança sentem que não possuem todas as informações de que necessitam para o projeto e implementação da mudança ou necessitam do comprometimento incondicional de outras pessoas para esta finalidade, a participação e o envolvimento de mais algumas pessoas são bastante aconselháveis. A participação visa conduzir ao comprometimento e não somente a pura anuência das pessoas. O comprometimento pessoal e íntimo de todas as pessoas envolvidas é fundamental para que a mudança possa ocorrer e tenha pleno êxito. (CHIAVENATO, 1998 p.253).

Sendo assim, apesar de todo o desafio a ser enfrentado, as organizações possuem alternativas e técnicas que auxiliam na capacitação da inovação organizacional. Cabe aos gerentes interligar os interesses de comprometimento das empresas aos interesses fundamentais do indivíduo para desempenhar o papel exigido dos novos mercados.

Os recursos disponíveis à empresa devem ser utilizados de forma efetiva atentando-se ao fato de que esse gerenciamento não é a simples soma das capacidades individuais. A aprendizagem organizacional acontece quando o conhecimento individual ultrapassa os sistemas e o ambiente que facilitam a transferência das aprendizagens (ARGYRIS & SCHÖN 1996 *apud* LIMA, 2003 p.187).

Com base nos conhecimentos de Nonaka; Takeuchi (1997, p.59) a organização que almejar uma forma dinâmica para as mudanças do ambiente precisa criar a informação e o conhecimento não somente como objetivo de processá-los eficientemente. Além disso, seus colaboradores devem ser ativos da inovação.

Nota-se que os principais responsáveis pelas mudanças efetivas de uma organização inovadora são os gestores. São por meio das estratégias gerenciais elaboradas no plano de ação de cada empresa que o gestor decide as fundamentais técnicas a serem desenvolvidas com seus colaboradores a fim de adequar a empresa as novas exigências dos cenários competitivos.

Isso significa que as organizações devem adaptar-se as novas tendências em períodos de desequilíbrio. É essencial o gerenciamento de habilidades dos novos tipos de comportamentos requeridos no processo de aprendizagem (LIMA, 2003 p.183).

As organizações inovativas devem buscar tanto a eficiência abordada na burocracia quanto a flexibilidade do gerenciamento com foco na força-tarefa. Será por meio desta combinação ou síntese, que se desenvolverá a criação do conhecimento criativo e inovador. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p.188).

Segundo Alencar (1996, p.73) desenvolver uma atitude criativa não é somente dominar a resolução de problemas de forma inovadora. Os indivíduos possuem bloqueios mentais que estão com as raízes psicológicas e precisam desenvolver de forma permanente os valores e comportamentos responsáveis pela abertura das idéias.

O clima adequado dentro e fora da organização estimula seus colaboradores que, por sua vez, sentem-se encorajados para desempenhar seu papel criativo. Estes ambientes permitem que o processo de inovação da empresa seja desenvolvido junto à capacidade do potencial de seus recursos humanos.

A mudança organizacional pode ser oriunda de inovações ocorridas dentro da própria organização ou ser fruto de forças externas à organização. Desse modo, a inovação é um dos elementos que promove a mudança organizacional. A mudança organizacional – principalmente, a radical ou transformacional – faz com que as pessoas tenham que produzir novas formas de atuar diante desse novo tipo de configuração e daí necessitar da criatividade dos indivíduos e grupos na organização. Pode, ainda, exigir a introdução de elementos externos à organização, como por exemplo, consultores, ou uma idéia já elaborada em outra organização – para dar conta de nova configuração que se inaugura naquele contexto. (LIMA, 2003 p.137).

As barreiras que bloqueiam a criatividade podem ser observadas dependendo das características da cultura e do clima organizacional. Atitudes excessivas de repressão, práticas autoritárias podem inibir o surgimento de novas idéias. (ALENCAR, 1996 p.22).

Com base no conhecimento de Chiavenato (1998, p.261) o desenvolvimento de uma organização que visa à inovação somente ocorrerá quando aumentarem o apoio e reduzirem esse bloqueio. O objetivo é que as mudanças sejam aceitas e, conseqüentemente integradas às novas idéias.

Observa-se que o processo inovativo é intencional e tem como objetivo o contínuo benefício do indivíduo atrelado ao da organização. (ALENCAR, 1996 p.17).

Muitos benefícios podem ser provenientes de organizações inovativas. Estimular a criatividade, dar oportunidades ao surgimento de novas idéias e contemplar os componentes internos e externos, são práticas gerenciais que potencializam os acréscimos organizacionais e fazem com que as empresas atuais tenham maiores interesses no gerenciamento da criatividade e da inovação baseado em seus recursos humanos.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem como finalidade delinear os principais procedimentos e técnicas utilizadas para a realização do presente trabalho, que tem como objetivo responder os questionamentos inicialmente propostos.

Segundo Gil (2002, p.162) a organização de um trabalho está nas singularidades da pesquisa e requer, no entanto, a apresentação dos aspectos que a compõe. Pretende-se então, analisar se o discurso apresentado pela São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) condiz com a literatura do tema abordado.

Sendo assim, nessa monografia adotou-se como base a taxionomia abordada por Vergara (1997, p.44) que qualifica os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o trabalho apresenta-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Vergara (1997, p.45), a pesquisa exploratória “é utilizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. A pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno” (VERGARA, 1997, p. 45). Na literatura apresentada, foram descritas as principais ferramentas de análise da gestão da criatividade e da inovação das organizações e, por não se ter uma vasta publicação da gestão criativa e inovadora específica da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA), fez-se necessário a pesquisa exploratória.

Quanto aos meios, à pesquisa será bibliográfica, documental, análise de discurso e estudo de caso. De acordo Gil (2002, p.44) a bibliográfica “é desenvolvida com base em um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Vergara (1997, p.46), explica que a investigação documental é feita por meio de documentos internos de órgãos públicos, privados ou pessoas, podendo ser de qualquer natureza, como: registros, regulamentos, circulares, ofícios, comunicações informais e outros. Gil (2002, p.45) comenta que as duas são muito parecidas e se distinguem pela natureza de suas fontes. O Estudo de Caso, segundo Vergara (1997, p.47) “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”. Por fim, a análise do discurso exposta por Vergara (2006, p. 25) “é um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido”.

A escolha de tais procedimentos justifica-se como bibliográfica, pois a fundamentação teórica foi baseada nos materiais acessíveis em livros e artigos de autores específicos para a investigação da literatura proposta, e permite uma investigação mais efetiva do assunto ao auxiliar no aprimoramento e na autenticidade das variáveis dos discursos da Companhia. É documental, porque as informações referentes ao discurso da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) partiram de dados primários, disponibilizados pela própria empresa, por meio de *e-mails* e contatos diretos ao telefone e, dados secundários como, histórico, material publicitário e artigos.

Foi por meio do Estudo de Caso que a compreensão do discurso da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) foi fundamentada a fim de verificar as divergências e convergências desses relatos à literatura relativa a gestão da criatividade e inovação mencionada pela Companhia. A análise do discurso foi utilizada para analisá-lo tanto a nível da própria empresa como emissora da mensagem quanto a nível do destinatário, no caso, a sociedade na qual está inserida.

Referente ao procedimento de análise de dados adotou-se o método qualitativo que, conforme Moreira (2006, *apud* ACEVEDO E NOHARA, 1990, p. 53), “é recomendado quando se deseja conhecer os fatores que afetam o comportamento humano, tais como: atitudes, crenças, sensações, imagens e motivos”. A escolha foi pertinente porque, ao verificar os discursos da Companhia, notou-se a necessidade da flexibilidade na análise dos dados. .

Como método de abordagem o presente trabalho utiliza o hipotético-dedutivo que “deduz alguma coisa a partir da formulação de hipóteses que são testadas, e busca regularidade e relacionamentos causais entre elementos” (VERGARA, 1997, p. 13). O método hipotético-dedutivo permite a suposição de que o discurso da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) relativo à gestão da criatividade e inovação, apresenta-se coerente à literatura dos principais temas propostos.

## 4 ESTUDO DE CASO: SÃO PAULO ALPARGATAS S/A (SPASA)

Este capítulo apresenta os principais discursos da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) relativos à gestão da criatividade e da inovação. A organização inicia sua principal preleção incluindo-se como uma organização inovativa, de sucesso nacional e internacional e de interesse contínuo ao aperfeiçoamento pessoal e profissional de seus colaboradores. Para a empresa, isso se confirma, principalmente, na definição de sua missão:

Desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade e rentabilidade classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental (ALPARGATAS, 2009).

### 4.1 Breve histórico da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA)

A organização foi fundada no dia 3 de abril de 1907 por Robert Frase, um escocês que se reuniu a um grupo de ingleses e começou a construir em São Paulo, na cidade de Mooca, a Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados (ALPARGATAS, 2009).

Em de 1914, com início da Primeira Guerra Mundial, a Companhia enfrenta dificuldades por causa dos freqüentes conflitos. A gripe espanhola aflige a cidade de São Paulo e deixa metade dos funcionários da fábrica debilitados (ALPARGATAS, 2009).

No final dos anos 20, a superprodução de café e a quebra da bolsa de Nova York forçam Companhia a parar de produzir alpargatas, que segundo a empresa era um dos calçados mais baratos do País (ALPARGATAS, 2009).

Na década de 30, a instabilidade econômica e a violência se espalham no País e empresas começam a entrar em crise. Segundo a SPASA, com aposta em seus acionistas e apoio de seus funcionários, a empresa consegue prosperar (ALPARGATAS, 2009).

Em 1940, mudou o nome de Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados para São Paulo Alpargatas S/A. No ano de 1942, mesmo com as adversidades e inquietações da sociedade devido a Segunda Guerra Mundial, a Companhia consegue crescer e lança a Brim Coringa, a primeira produção de *jeans* do Brasil.

Em 55, começa a produção das primeiras lonas coloridas para toldos comerciais e residenciais (ALPARGATAS, 2009).

Nos anos 60, chegam ao mercado às sandálias Havaianas, principal marca da Companhia. Nos anos seguintes dá início à expansão da organização com a aquisição de grandes marcas como, por exemplo, a Topper e a Rainha (ALPARGATAS, 2009).

Nos anos 90, começa a transformação da cultura da Companhia, dá-se princípio a reestruturação da empresa que antes tinha a estratégia focada na produção e agora tem-se o foco direcionado ao mercado. Abandona projetos não rentáveis e outros projetos que não fazem parte da nova estratégia de inovação da empresa. Termina a década com recorde de mais de 100 milhões de pares de Havaianas vendidos (QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2005, p.8).

Em 2003, a Companhia adere-se ao Nível 1 de Governança Corporativa<sup>1</sup> da Bovespa, com padrões de informações mais elevados aos investidores. A estrutura acionária passa ao Grupo Camargo Corrêa que assume o controle total da empresa (CAETANO, 2003 *apud* QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2005, p.9).

Em 2005, lança a Política da Qualidade e inicia a implementação do SAP, Sistema Integrado de Gestão, que de acordo com a SPASA é essencial para o cumprimento do novo planejamento estratégico (ALPARGATAS, 2009).

Chega ao ano de 2008 com número de vendas igual a 215,2 milhões de pares de calçados – um aumento de 16% em relação ao ano anterior. Acumula receita bruta no valor de R\$ 1.963,5 milhões, 21, 5% a mais que 2007 e, com lucro líquido no total de R\$ 173,2 milhões (ALPARGATAS, 2008).

Sob sua nova estrutura, no ano de 2008, a Companhia intera 16 fábricas – no Brasil, na Argentina e no Uruguai – totalizando 17,5 mil funcionários (ALPARGATAS, 2008).

---

<sup>1</sup> Governança Corporativa (LLATAS, 2006 p. 8), é um sistema que permite aos acionista a administração estratégica da empresa e a monitoração efetiva de sua direção executiva. As divisões que garantem o controle da organização sobre o gerenciamento são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. O modelo de governança corporativa está fundamentado nos princípios de clareza de papéis, transparência e estabilidade, necessários para posicionar a companhia em nítida trajetória de crescimento e criação de valor.

As expectativas para 2009 são de otimismo. O objetivo é que os impactos da Crise Financeira Mundial não influenciem os negócios. Para isso, conta com duas fortes vertentes: o fato de a população brasileira ter ingressado no mercado de consumo a partir do final da crise inflacionária e pelo ajuste de preço dos produtos oferecido pela Companhia ao poder aquisitivo de seus consumidores. Para a SPASA, esses são fatores que asseguram o crescimento, a estrutura financeira, a preservação de caixa e a preparação para novas aquisições dentro e fora do País (ALPARGATAS, 2008).

#### **4.2 Estratégias de Gestão, Criatividade e Inovação**

A Companhia inclui em seu discurso que planos estratégicos só são passíveis de implementação quando há a reestruturação organizacional. Com isso, a SPASA redefiniu sua estrutura agrupando, primeiramente, as unidades de negócio com maiores sinergias (ALPARGATAS, 2008).

Conforme pesquisa realizada por Llatas (2006, p. 1), a SPASA possui seu plano estratégico dividido em áreas específicas de desenvolvimento interno que dão suporte ao processo de ampliação da empresa. Essas áreas são representadas pela internacionalização de produtos (exportações), pela qualidade, pela pesquisa e desenvolvimento e pela otimização industrial aplicada. São patamares, que na visão da empresa, fazem parte do processo decisório que com auxílio de investimentos em inovação e tecnologia, resultam na maior capacitação dos recursos humanos, no aumento da produtividade e ganhos na escala produtiva.

Sendo assim, a autora Llatas (2006 p. 5), relata em seu trabalho que todo o processo corporativo dá apoio aos negócios da empresa, desde os recursos humanos (diretos) até a relação com investidores (indiretos). Áreas operacionais são coordenadas pela Diretoria Industrial com metas de aumento de produção e ampliação dos índices da produtividade. A área de Pesquisa e Desenvolvimento, com nova diretoria, responde ao reforço da inovação e criatividade.

De acordo com dados internos, enviados por Dal Sasso (1996, *apud* MOUTA, 2006, p.17), a SPASA argumenta que ao longo de todos esses anos adaptou-se aos novos negócios. Diz também, que observou as tendências sócio-econômicas vigentes e, notando as necessidades dessas novas exigências e transformação do mercado, caracterizou-se como a primeira empresa nacional a

criar pacotes de benefícios sociais a seus funcionários, concedendo abono de Natal, folga aos domingos e feriados antes dessas benfeitorias serem determinados por lei.

Na pesquisa de Llatas, (2006 p. 7) a São Paulo Alpargatas S/A expõe que a diretoria de recursos humanos foca a motivação e o comprometimento de seus profissionais para a melhoria contínua do processo organizacional. Por isso, oferece flexibilidade de salários, pacotes atrativos de remuneração, mecanismos de facilitação do processo de discussão e avaliação de metas e objetivos da empresa.

Ainda no trabalho de Llatas (2006 p. 5) a organização comenta que para o apoio aos incentivos de funcionários, existem comitês de avaliação da eficácia das atividades internas da empresa. A administração de recursos humanos é responsável pela definição das políticas e programas de gestão de pessoas, que estabelecem estratégias de investimentos do fundo de pensão e desempenho de seus recursos

A Companhia acredita que são essas medidas de gestão do conhecimento que possibilita a organização ações essenciais para mudanças organizacionais efetivas, que quando combinadas aos planos estratégicos da empresa permite seu crescimento criativo e inovador (ALPARGATAS, 2008).

Para a organização, essas medidas são evidenciadas quando notadas pela sociedade. A São Paulo Alpargatas S/A menciona que no ano 2000, foi considerada uma das “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”. Isso devido à intensificação dos investimentos em recursos humanos, por meio de incentivos à criatividade e inovação, programas de capacitação e alfabetização e melhoria da qualidade de segurança e saúde dos funcionários (ALPARGATAS, 2008).

Segundo a SPASA, o investimento em recursos humanos é de fundamental importância, e para corroborar com suas preleções, lança em 2001 o “Programa Caminhar e Aprender”, que oferece aos funcionários que tiveram que abandonar a escola mais cedo, a oportunidade de estudar nos ciclos fundamentais e médio (ALPARGATAS, 2008).

De acordo com a análise de Llatas, (2006 p. 5) a São Paulo Alpargatas S/A inclui também em seus discursos que os recursos humanos indiretos têm papel fundamental no desenvolvimento da companhia, por isso preza em sua gestão a transparência da comunicação com acionistas. Afirma que mesmo sendo uma empresa de capital aberto, apresenta seus resultados por meio de publicações voluntárias, com objetivo de influenciar seu valor de mercado.

A Companhia afirma que a responsabilidade do diferencial competitivo dos negócios está nas pessoas. Assim, a organização relata que reforça as ações e atitudes de criatividade de seus colaboradores por meio de incentivos e investimentos ao desempenho individual e/ou diretorias de negócios.

Todo o processo de desenvolvimento inovativo da organização é condicionado ao resultado que estes oferecem, junto à disponibilidade de recursos financeiros, recursos humanos internos e aos colaboradores externos, ou seja, de acordo com a organização, não há investimentos sem exigência de resultados satisfatórios (LLATAS, 2006 p. 7).

Segundo a Associação dos Analistas e Profissionais do Investimento do Mercado de Capitais - APIMEC (2006), para a adequação dos sistemas de pessoas a São Paulo Alpargatas S/A possui em sua estrutura organizacional:

- a) Competências organizacionais;
- b) Potenciais de sucessão;
- c) Educação corporativa;
- d) Gestão de desempenho;
- e) Reconhecimento e recompensa;
- f) Capacidade de reter e atrair talentos.

Para a SPASA, esses são passos estratégicos da gestão do conhecimento, que com auxílio dos recursos humanos, permite à companhia explorar seu potencial interno a fim de persuadir o processo de tomada de decisão (ALPARGATAS 2008).

Para atingir os objetivos acima mencionados, a São Paulo Alpargatas S/A certifica que existe a implementação do processo de gestão do conhecimento, que possui como premissas básicas a estratégia, as pessoas, o processo e a tecnologia, como ilustra a Figura 01 - APIMEC (2006).

A São Paulo Alpargatas S/A alega que emprega metas estratégicas que vão desde a definição específica de objetivos até a integridade dos dados da Companhia. Acrescenta expondo, que o conhecimento adquirido pelos indivíduos dentro da companhia é evidenciado em toda a rede de conhecimento da organização notando assim a gestão eficiente do conhecimento criativo e inovador de seus recursos (ALPARGATAS, 2008).

**Figura 01 – Premissas de garantia de sucesso da São Paulo AlpargatasS/A**



Fonte: VIANNA, Ricardo *apud* ALPARGATAS – Comércio Colaborativo, 2007.

Investimentos mais recentes, de acordo com a SPASA, foram em treinamentos de 932 mensalistas e gestores no módulo Gestão Eficaz do Desempenho, em uma série de programas de qualidade, que qualificaram 665 profissionais das fábricas (ALPARGATAS, 2008).

A Companhia afirma que no calendário de 2008 envolveu quase 2 mil funcionários em diferentes programas estratégicos de criatividade e inovação. Conclui dizendo que a empresa fechou o ano passado, com 191.930 horas de treinamento e 5.234 funcionários capacitados, incentivando 55 profissionais por meio do Programa Destaque da organização (ALPARGATAS, 2008).

#### **4.3 O Caso das Sandálias Havaianas**

Por ser uma marca bastante conhecida da Companhia, e segundo a Alpargatas (2008), representar 49% do faturamento anual, fez-se a escolha do presente estudo.

As sandálias Havaianas foram lançadas do dia 14 de junho de 1962, patenteada por seu modelo industrial diferenciado e, registrada no ano de 1964

como o Novo Modelo de Palmilha com Forquilha – Anexo A que, segundo a SPASA, teve seu definitivo reconhecimento em 1966, com o conceito de pioneirismo de chinelos de dedo no Brasil (ALPARGATAS, 2009).

De acordo com documentos enviados por Dal Sasso (2006 *apud* MOUTA 2006, p. 19), logo que foi lançada e patenteada, os detalhes do desenho foram descritos no relatório de registro – Anexo B, iniciando assim sua diferenciação das demais sandálias. Hoje, afirma a Companhia, as Havaianas é uma marca global, conhecida como aquelas que “todo mundo usa”.

Dal Sasso (2006 *apud* MOUTA, 2006, p. 20) relata também em seu trabalho que a SPASA posicionou as Havaianas exclusivamente como sandálias e não chinelos devido ao simples significado de ambos. A sandália tem origem latina – *sandaliu*, que significa calçado por sola ligada ao pé por correias, e o chinelo é definido como um sapato velho para ser usado em casa.

Seu modelo foi inspirado em uma sandália japonesa conhecida como Zori – Figura 2 - feita de palha de arroz e tecido, usada para produção de tatames. Como estratégia diferenciada, a SPASA relata que utiliza a borracha, como matéria-prima brasileira, 100% natural, para a produção dos solados e, PVC para a produção das tiras (DAL SASSO, 2006 *apud* MOUTA 2006, p. 20).

**Figura 02 – Sandália Japonesa Zori**



Fonte: [www.e-bogu.com](http://www.e-bogu.com). Acesso em: 12 de maio de 2009.

A origem do nome, apesar do modelo ser inspirado no *design* japonês, vem do Havaí, um local de férias de ricos e famosos, de clima quente, onde a Companhia considerou na época a descrição de um ambiente ideal para o uso da sandália (ALPARGATAS, 2009).

No início, as sandálias Havaianas tinham como objetivo atender a simples necessidade de cobrir os pés, e o fazia de forma tradicional por meio dos modelos simples dos solados e palmilhas brancas e tiras azuis – Figura 3. Na visão da

empresa, era uma opção boa e barata para as classes C, D e E (DAL SASSO, 2006 *apud* MOUTA 2006, p. 20).

### Figura 03 – Sandália Havaiana



Fonte: [www.havaianas.com.br](http://www.havaianas.com.br). Acesso em: 12 de maio de 2009.

A fim de avançar no mercado, na década de 60, a Companhia lança o modelo Tradicional com novas cores das sandálias: amarela, verde, cor de ferrugem e preta, que somente nos anos 80 tornou-se um clássico. Já no final dos anos 80 a produção, segundo a SPASA, era de quase 300 pares de sandálias por dia (ALPARGATAS, 2009).

Devido ao grande sucesso, houve imitações da concorrência, que eram chamadas pela SPASA de modelos fajutos. A campanha racional das Havaianas, sem um novo contexto, não surtiu efeito e iniciou-se um ciclo de declínio da marca. De 83 milhões de pares vendidos, as vendas anuais reduziram-se a 65 milhões (DAL SASSO, 2006 *apud* MOUTA 2006, p. 26).

A São Paulo Alpargatas S/A estava desfavorável em dois patamares. As classes média e alta sentiam-se desconfortáveis em usar os mesmos produtos das pessoas mais humildes, e para os consumidores mais antigos, a qualidade física do produto já não era mais suficiente para a agregação de valor. Em resumo, a tão bem sucedida sandálias Havaianas tornaram-se um produto sem valor estético e restrito a classe de menor poder aquisitivo (SABINO, 2000 *apud* MOUTA, 2006 p. 26).

O principal desafio para a Companhia era reerguer a imagem de pobreza para objeto de desejo. A única alternativa era a redefinição das estratégias da empresa (GOMES, 2005 *apud* MOUTA 2006, p. 20).

#### 4.4 Gestão Estratégica de Revitalização das Havaianas

A revitalização das sandálias Havaianas aconteceu com o início do planejamento interno da Companhia, atrelado ao novo gerenciamento da marca. Segundo relatos de Gomes (2003 *apud* MOUTA, 2006, p. 27), a organização passou

a ter o gerenciamento dividido em 2 ciclos: redução de custos de produção e na redefinição estratégica da marca.

A idéia revolucionária e inovadora das Havaianas, de acordo com relato da Companhia, foi inspirada em seus próprios consumidores, onde notaram que os surfistas brasileiros invertiam a palmilha das sandálias deixando-as de uma única cor. Surge então, o novo modelo das sandálias, as “Havaianas Top” (HAVAIANAS, 2009).

A SPASA conta que junto a esta idéia criativa estavam o conjunto de ações de marketing, distribuição, preço, embalagem e relações públicas, todas reestruturadas e, que reunidas possibilitou o oferecimento do mesmo produto com novo valor (ALPARGATAS, 2008).

Nos anos seguintes, a empresa manteve os investimentos na nova estratégia de negócios e constata em seus lançamentos o reinvestimento de 100% do faturamento obtido com as “Havaianas Top” com o objetivo da excelência na relação custo X benefício (GOMES, 2005 apud MOUTA 2006, p. 30).

Segundo a SPASA, foi com auxílio da estrutura baseada no negócio ao invés das funções, que a Companhia pode revitalizar seus processos e como consequência, reposicionar as Havaianas no mercado (ALPARGATAS, 2009).

As estratégias de nível de unidade de negócios referem-se ao gerenciamento de áreas genéricas tais como: liderança de custo, diferenciação de produtos e liderança integrada de custo/diferenciação. O objetivo é ampliar oportunidades potenciais de inserção de novos mercados.

A organização relata que em 1997, as Havaianas obtinha a primeira unidade de negócio independente das outras marcas da empresa. As áreas de desenvolvimento, vendas e a própria fábrica passaram a ser orientadas às novas tendências e não à produção (GOMES, 2005 apud MOUTA 2006, p. 31).

Para adaptarem-se as novas regras e procedimentos do novo planejamento organizacional, a SPASA explica que foram necessários treinamentos específicos aos funcionários, e como resultado dos investimentos em seus recursos próprios, a empresa apresentou um aumento de 80% de pares exportados para 80 países, entre os anos de 1997 a 2005 (ALPARGATAS, 2008).

Outro fator importantíssimo para a evolução da marca, segundo a Companhia, foram as parcerias com os colaboradores indiretos. A organização escolhia estrategicamente seus revendedores nacionais e internacionais. Deu início

as exportações no ano de 1994, em alguns países da América do Sul e em 2001 alcançam seu principal objetivo, as sandálias chegam à França e Itália, países que na visão da SPASA são formadores de opinião na moda (HAVAIANAS, 2009).

De acordo com a SPASA, as parcerias de customização permitiram a exclusividade das sandálias Havaianas, onde outras grandes marcas, como a Daslu, Dolce&Gabbana, uniram-se as Havaianas, personalizaram o produto com adereços únicos a fim de valorizar seus produtos as novas exigências dos clientes. A SPASA acrescenta dizendo que as Havaianas atingiram um patamar ideal de consumidores, conquistando todas as classes sociais (HAVAIANAS, 2009).

Para a organização, foi assim que os solados de borracha conquistaram a revitalização de um produto diferenciado, de matéria-prima barata, com alto valor econômico e psicológico agregado e independência de consumidores, ou seja, para a empresa, as Havaianas é definitivamente um produto “que todo mundo usa” (HAVAIANAS, 2009).

#### **4.5 Análise e Apresentação do Discurso**

A SPASA é uma empresa que tem prezado em seu discurso social o grande investimento no gerenciamento de recursos humanos, que segundo a organização é responsável pelo processo inovador e criativo.

Este trabalho teve como principal objetivo analisar esse discurso e verificar sua validade junto à literatura abordada sobre o tema da gestão da criatividade e da inovação. As principais análises relacionadas a tais discursos seguem na apresentação do presente capítulo.

O empenho em busca de metas e resultados, atração de conhecimentos e talentos individuais é a forma apropriada para se adequarem as novas exigências de mercado, pois uma organização inovativa possui ações estratégicas, ligadas em rede empresarial, focadas no desenvolvimento do capital humano.

As estratégias de desenvolvimento da Companhia foram baseadas na gestão do conhecimento aprimorando seus processos internos que eram focados mais na produção e no decorrer das aplicações de objetivos e metas da empresa se desenvolveu para a comunicação, geração cognitiva do conhecimento e para a gestão da criação.

Para a Companhia, a gestão ligada ao patrimônio com investimentos em bens físicos e duráveis tornou-se obsoleta, por isso investiu seu faturamento em

busca de resultados expressivos. É necessário ter estratégias que reforcem o desempenho de recursos humanos, pois são esses que trarão idéias inovadoras e criativas a serem incorporadas em seus serviços e produtos.

De acordo com as idéias acima, Araujo; Freire (1999, p. 2) diz que o conhecimento adquirido deve ser transformado em decisões de ação de negócio, pois na sociedade do conhecimento o percentual de inovação, tecnologia e inteligência será incorporado nos produtos e serviços.

Essas foram ações estratégicas da organização baseadas em capital intelectual humano que ocorreram somente com a reestruturação organizacional.

Segundo pesquisa, Gomes (2003, *apud* MOUTA, 2006, p. 27) relata que por meio dos processos de qualidade, desenvolvimento e pesquisa e capacitação de funcionários, a Companhia dividiu o gerenciamento da marca “Havaianas” em 2 ciclos: na redução de custos de produção e na redefinição estratégica do produto, que, logo após, foi disseminada na rede de conhecimento interno.

É importante ter planos estratégicos, mas colocá-los em prática é imprescindível. Não adianta ter a idéia sem aplicação, é preciso ter a informação e transformá-la em conhecimento.

Segundo os estudos literários, todo conhecimento criado pelo indivíduo deve realmente ser evidenciado em toda a rede do conhecimento organizacional, pois assim ampliará o plano de ação essencial para tomada de decisão. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65).

A revitalização da empresa e da marca aconteceu dessa maneira, porque utilizou como desenvolvimento a estratégia, a qualidade e a inovação, necessariamente nessa ordem, pois a qualidade de produtos e serviço só ocorre quando o plano de ações é intermediado aos processos obtendo assim a inovação.

A SPASA percebeu que nos cenários atuais compram-se mais a idéia do que o produto, e que consumidor espera cada vez mais a novidade, atenta a isso, empreendeu por meio dos potenciais criativos essenciais para o desempenho competitivo da corporação.

As próprias Havaianas foi inspirada em uma sandália japonesa feita de palha de arroz e tecido que com idéias internas e matéria-prima brasileira, fez-se o produto mais rentável da Companhia (DAL SASSO, 2006 *apud* MOUTA, 2006, p.20).

A literatura deixa claro que para inovar não é necessário ter uma idéia exclusiva ou nunca antes vista, é preciso somente ser relevante para a organização (ALENCAR, 1996, p.17).

Essa idéia revolucionária e inovadora das Havaianas foi movida observando as características de seus próprios consumidores. A empresa se mostrou novamente investidora de recursos humanos, dessa vez recursos externos, conseguindo resultados significativos à Companhia.

Para se manter inovativa é imprescindível o estabelecimento sistêmico e constante monitoramento do negócio, que auxiliará no pré-diagnóstico para análise prática das mudanças, alinhamento de comportamento da empresa, suas novas realidades, missão e competências (LIMA, 2003, p. 167).

Notando isso, a SPASA investiu também na cultura empreendedora e nas alianças e parcerias como uma estratégia externa de recursos humanos que possibilitou a internacionalização da empresa e da marca, pois esses são investimentos para o diferencial da Companhia.

É papel de uma organização definir áreas que deverão ser mais exploradas dentro da empresa, para isso deve desenvolver macrovisões para construção e condução de novos projetos (TERRA, 2001, p.9).

O clima adequado dentro e fora da organização estimula seus funcionários, encorajando-os para desempenhar seu papel criativo. Ambientes assim permitem que o processo de inovação empresarial avance junto à capacidade de seus recursos humanos.

Com uma gerência criativa e inovadora, conhecendo as hierarquias e os hábitos internos, a empresa é capaz de reunir seus colaboradores a fim de solucionar problemas e tomar decisões rápidas e precisas com maior segurança. Essas práticas ocorrem somente quando a organização em conjunto com as ações de marketing, finanças, produção, recursos humanos e relações públicas, consegue identificar e interagir a informações disponíveis e transformá-las em conhecimento, ou seja, não há uma gerência de estratégias inovativas isoladas dentro da empresa.

Visto as mudanças ocorridas na contemporaneidade, novos modelos mentais potencializam a busca por resultados concretos e novas idéias, de forma que investir no conhecimento e no potencial intelectual dos recursos humanos é a solução para empresas que desejam adequar-se as novas exigências da Sociedade do Conhecimento.

## 5 CONCLUSÃO

A gestão da criatividade e da inovação tem sido um tema de grande relevância para uma sociedade baseada no conhecimento. As mudanças e incertezas dos cenários atuais têm exigido das organizações a rápida e eficiente tomada de decisão. Assim, o investimento em informação e conhecimento por meio dos recursos humanos tornou-se uma das poucas formas de alcançar resultados expressivos.

Com base nessa idéia, notou-se a necessidade de apresentar o conceito da Sociedade do Conhecimento a fim de entender a transição dos processos mecânicos para a gestão do conhecimento. Dessa maneira, as novas práticas estão focadas na nova sociedade pró-ativa do conhecimento.

Constatou-se ainda, a importância da reflexão dos termos do conhecimento tácito e explícito por parte dos gestores, por ser essencial ao desenvolvimento das habilidades de seus colaboradores, visto que a diferença desses conceitos está diretamente ligada à aprendizagem do indivíduo.

As definições da criatividade e inovação dão sustentação ao tema, e conseqüentemente, conclui a idéia de uma organização inovativa que é conduzida por ações estratégicas fundamentadas na criação de novas idéias dos recursos humanos e na inovação das organizações.

Em relação ao discurso da São Paulo Alpargatas S/A, entendeu-se que as estratégias inovadoras desenvolvidas pela Companhia estão ligadas aos recursos humanos e possui características de uma empresa inovativa focada na gestão do conhecimento.

Avaliando os assuntos anteriormente relacionados, retorna-se a problemática do presente trabalho: o discurso apresentado pela São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) condiz com a literatura abordada?

A problemática proposta parte do entendimento de que empresas têm se preocupado com as novas tendências de uma nova sociedade baseada no conhecimento, demonstrando a importância de investimentos no capital intelectual humano.

Muitos problemas gerenciais são advindos da falta de ações estratégicas focadas em informação e conhecimento. Por isso, organizações inovativas passaram a equilibrar estratégias de ações de negócios aos interesses dos

colaboradores. Investem no capital intelectual de seus recursos humanos e como conseqüência, desenvolverem seus processos, internos e externos, tornando-se cada vez mais competitiva.

Os recursos humanos têm sido os principais responsáveis pela inovação dos processos. As tecnologias, programas de desenvolvimento de máquinas, técnicas de aumento de desempenho da produtividade, são todas fundamentadas em informação e conhecimento de colaboradores interessados na ampliação de resultados significativos.

Todavia, essas medidas devem ser geridas com cautela, pois nem todo indivíduo possui elevado potencial criativo. Os gerentes administrativos são também responsáveis pelo desenvolvimento das habilidades individuais de seu colaborador. Tornar o ambiente favorável para o emprego de novas idéias facilita o processo inovativo.

Analisando esses fatos, retoma-se a hipótese do seguinte trabalho: o discurso da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) relativo à gestão da criatividade e da inovação, apresenta-se coerente à literatura dos principais temas propostos.

Pode-se verificar que o discurso construído pela SPASA é fundamentado no desenvolvimento da comunicação, geração do conhecimento e na gestão da criatividade. Para a Companhia é necessário reforçar as estratégias de desempenho dos recursos humanos para atingir resultados expressivos dos processos.

A Companhia relata ainda que atingiu seus objetivos e metas por meio de estratégias de qualidade e inovação de seus produtos e serviços. Declara também que não houve técnicas exclusivas de desempenho, somente adaptaram métodos e idéias de seus colaboradores.

Assim, a Companhia expõe que a revitalização organizacional interna aconteceu porque soube intermediar os interesses da empresa às habilidades desenvolvidas por seus colaboradores, justificando a importância do investimento no capital intelectual do indivíduo.

A exemplo disso tem-se a reestruturação da SPASA focada em unidades de negócios com maior sinergia, ou ainda o modelo da sandália havaiana inspirada em uma sandália já existente. Isso quer dizer que para uma organização tornar-se inovativa é necessário apenas a adequação de idéias à realidade da empresa.

Como resposta ao problema e a suposição anteriormente propostos, pode-se concluir que o discurso apresentado pela SPASA realmente condiz com a

literatura relativa à gestão da criatividade e inovação dos recursos humanos. Fatos esses, comprovados na análise de dados enviados pela própria Companhia, aos acessos aos relatórios anuais, documentos disponíveis e trabalhos acadêmicos anteriormente elaborados. Porém, devido à inviabilidade do contato direto com diretores e funcionários, foi analisado no trabalho apenas o discurso da Companhia. Sendo assim, essa mesma preleção avaliada dentro da empresa poderá apresentar fundamentações mais efetivas à literatura abordada.

Relativo ao discurso, fica claro que a São Paulo Alpargatas S/A tem se preocupado com as novas exigências do mercado e mostra-se investidora de idéias criativas e inovadoras atreladas a estratégias da gestão do conhecimento.

Conclui-se então que na Sociedade do Conhecimento, organizações que estiverem focadas na criatividade e na inovação de seus recursos humanos e possuir estratégias baseadas na informação e no conhecimento terão maiores possibilidades de resultados significativos no desempenho da empresa.

Após a conclusão do problema proposto, o Objetivo Geral do presente trabalho, analisar se o discurso apresentado pela São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) condiz com a literatura abordada, foi alcançado.

Esse discurso foi analisado por meio das atividades da própria Companhia e também pelas ações estratégicas de uma de suas marcas mais expressivas, no caso, as Havaianas. Verificando desde seu histórico até a revitalização e reestruturação organizacional.

Ao alcançar o Objetivo Geral do trabalho, têm-se os objetivos específicos, também alcançados, a citar:

- a. Evidenciar principais conceitos da literatura referente à gestão da criatividade e da inovação;
- b. Levantar os discursos apresentados pela São Paulo Alpargatas S/A (SPASA) relativo à gestão da criatividade e da inovação de seus recursos humanos;
- c. Verificar, caso exista, técnicas gerenciais da criatividade e inovação da São Paulo Alpargatas S/A (SPASA).

O objetivo específico (a.) foi exposto nos tópicos (2.1); (2.2); (2.2.1); (2.3) e (2.4) do Embasamento Teórico, denominados “Sociedade do Conhecimento”, “Gestão do Conhecimento”, “Conhecimento tácito e explícito”, “Criatividade e inovação” e “Organizações Inovativas”, respectivamente. O objetivo específico (b.)

foi apresentado nos tópicos (4.1); (4.2); (4.3) e (4.4) denominados, nessa ordem, como: “Breve histórico da São Paulo Alpargatas S/A”, “Estratégias de gestão criatividade e inovação”, “O caso das sandálias Havaianas” e “Gestão estratégica de revitalização das Havaianas”. No objetivo específico (c.) verificou-se que a Companhia não adota técnicas específicas para a ampliação do processo inovador, mas possui estratégias de desenvolvimento, interno e externo, apoiados às unidades de negócios.

### **5.1 Limitações**

Entendendo que todo trabalho científico possui suas limitações, essa pesquisa teve como principal restrição o fato da pouca documentação relativa à gestão da criatividade e da inovação da organização selecionada. Existem muitos trabalhos acadêmicos, artigos e documentos referentes ao entendimento de outras áreas do conhecimento, mas não diretamente à administração de recursos humanos.

### **5.2 Sugestões e Recomendações**

Sabendo-se que pesquisas acadêmicas podem ser desenvolvidas e aprimoradas em trabalhos futuros, sugere-se que dêem continuidade ao tema da gestão da criatividade e inovação das organizações, com temas como:

- a. É possível desenvolver o capital intelectual humano dentro de uma organização?
- b. Como as organizações públicas brasileiras têm desenvolvido o potencial criativo de seus recursos humanos?
- c. A motivação de recursos humanos está diretamente ligada com sua capacitação criativa?

## 6 REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995

ALPARGATAS. **Empresa**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.alpargatas.com.br>>. Acesso em: 12 maio 2009.

ALPARGATAS. **Histórico SPASA e As Sandálias Havaianas**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <marusa.lima@gmail.com> em 29 de maio de 2009.

APIMEC – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais. **Apresentação Alpargatas: resultados 2006**. São Paulo, 2006.

ARAUJO, Vânia; FREIRE, Isa. Conhecimento para o desenvolvimento. O trabalho, segundo de Masi. **Inteligência Empresarial**, São Paulo, v. 1, p. 6-36, out/dez, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do conhecimento**. São Paulo: Cobra, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAVAIANAS. **Institucional**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.havaianas.com.br>>. Acesso em: 12 maio 2009.

LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LLATAS, Maria Virginia. **O Programa de Incentivo ao Desempenho da São Paulo Alpargatas S.A.** São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006.  
Disponível em: <[www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jan\\_jun\\_06/01.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jan_jun_06/01.pdf)>  
Acesso em: 12 maio 2009.

MOUTA, Maria Rosa Souza Graça. **Reposicionamento de marca: sandálias havaianas no mercado.** Monografia (graduação)-Trabalho apresentado a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, do curso de Publicidade e Propaganda do Centro Universitário de Brasília – UniCeub, Brasília, 2006.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro. **Características organizacionais e espaço para a criatividade em organizações inovativas.** São Paulo: Tese de doutorado, FEA/USP, 2008.

QUEIROZ, Maurício Jucá; NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita; HEMZO, Miguel Ângelo. **Sandálias havaianas: estratégia de internacionalização.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão do conhecimento: reiventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis.** Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial.** São Paulo: Novatec, 2004.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VON KROGH, George. **Facilitando a criação de conhecimento: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

## ANEXO A - Novo Modelo de Palmilha com Forquilha



Fonte: ALPARGATAS [mensagem pessoal], 2009.

**ANEXO B - Relatório descritivo da invenção "Novo Modelo de Palmilha com Forquilha"**

RELATÓRIO descritivo da invenção de  
"NOVO MODELO DE PALMILHA COM FOR-  
QUILHA", para o que pretende paten-  
te de Modelo Industrial, SÃO PAULO  
ALPARGATAS S/A., firma brasileira,-  
industrial, estabelecida na Capital  
do Estado de São Paulo.

Refere-se este relatório a um novo modelo de -  
palmilha com forquilha, de desenho original, capaz de dis-  
tingui-lo entre os similares.

O desenho anexo ilustra o novo modelo segundo -  
vistas.

Assim, o novo modelo compreende uma pluralidade  
de pequenos frisos de forma elítica (1) uniformemente dis-  
tribuídos em toda a superfície da palmilha.

A forquilha (2) é toda ela ornamentada por duas  
gregas (3) de direções paralelas, formadas, cada uma, por  
frisos em linha quebrada, entrelaçadas.

REIVINDICAÇÕES

1- Novo modelo de palmilha com forquilha caracte-  
rizado por ser a palmilha provida de uma pluralidade de pe-  
quenos frisos de forma elétrica, uniformemente distribuídos  
em toda a superfície da palmilha, sendo a forquilha ornamen-  
tada por duas gregas, de direções paralelas, cada uma forma-  
da por pequenos frisos em linha quebrada, entrelaçados.

2- Novo modelo de palmilha com forquilha, carac-  
terizado por ser essencialmente como descrito, reivindicado e  
ilustrado nos desenhos anexos.

13 agosto de 1967  
C. Almeida  
CUSTODIO DE ALMEIDA & CIA.

CA/SR.