



ARTIGOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PARA A INOVAÇÃO - CASO DO LABORATÓRIO HERBARIUM

Sonia Regina Hierro Parolin

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP

Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão de Pessoas FEA/ USP

E-mail: sparolin@bbs2.sul.com.br [Brasil]

Lindolfo Galvão de Albuquerque

Doutor do Programa de Pós-graduação em Administração FEA/USP

Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração FEA/USP

E-mail: lgdalbuq@usp.br [Brasil]

Resumo

Para contribuir com a integração das estratégias de gestão de pessoas e de inovação, a pesquisa visou identificar as relações entre características organizacionais e espaço para a criatividade, em uma organização inovativa pertencente ao segmento de fitoterápicos. As variáveis de características organizacionais abrangeram: estrutura organizacional, filosofia e valores, políticas e sistemas de recursos humanos; as variáveis de espaço para a criatividade: encorajamento à criatividade, ambiente da tarefa, recursos e impedimentos organizacionais. Foram realizadas entrevistas com gestores de RH e de Tecnologia e foi aplicado questionário a 51 colaboradores das áreas técnicas e administrativas. Os principais resultados demonstram as políticas e práticas que promovem a integração entre estratégias de gestão de pessoas e de inovação, apontando que o espaço para a criatividade propicia efetiva valorização das pessoas e grupos, favorecendo seus resultados na organização.

Palavras-chave: Criatividade, gestão da inovação, gestão de pessoas.

RAI – Revista de Administração e Inovação

ISSN: 1809-2039

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Milton de Abreu Campanario

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: gramatical, normativa e de formatação

1 INTRODUÇÃO

A década de 1990 caracteriza-se por profundas mudanças econômicas no mercado, provocadas por complexos elementos causais de escala mundial, com intenso impacto socioambiental. Com o esgotamento dos modelos anteriores, o tema **inovação**, alinhado à estratégia organizacional, emerge, sem precedentes no País, como uma das alternativas para a retomada do desenvolvimento sustentável e como uma das prerrogativas para a competitividade global no novo milênio.

Por outro lado, verifica-se que estudos sobre inovação apontam para a relevância do estímulo à criatividade dos colaboradores, com maior ênfase nas abordagens sobre os indicadores de dificultadores e de facilitadores ao processo no ambiente organizacional (AMABILE et al., 1996; AMABILE; GRYKIEWICZ, 1989; EKVAL, 1996; ISAKEN et al., 2000-2001; KAO, 1997; KWASNIEWSKA; NECKA, 2004). Os referidos estudos, contudo, não ampliam os debates para a construção de um modelo de gestão que permita às organizações determinar o nível de contribuição desses indicadores para o alcance do intento estratégico da organização (resultados com inovação). Falta, ao construto sobre criatividade nas organizações, um referencial de gestão alinhado à estratégia de gestão de pessoas.

Por esse ângulo, o alinhamento estratégico entre políticas e práticas de gestão de pessoas e inovação pode oferecer maiores capacidades internas para a competitividade empresarial. Alguns estudos empíricos sobre gestão estratégica de pessoas e inovação têm sido realizados com foco nas características organizacionais que influenciam a adoção de práticas de recursos humanos para a inovação (ALIAGA, 2005; DE LEEDE; LOOISE, 2005). Em Albuquerque (1999, 2002), as discussões sobre o alinhamento entre a gestão estratégica das pessoas aos objetivos organizacionais são amparadas pelo modelo das características organizacionais para uma estratégia de comprometimento dos colaboradores, englobando elementos de estrutura organizacional, de filosofia e valores e de políticas e sistemas de recursos humanos.

Observou-se que a combinação dos construtos entre gestão de pessoas e inovação pode ser mais amplamente explorada, pois aponta para a necessidade de integração dessas áreas, alinhada aos objetivos organizacionais. Diante dessas discussões, este artigo apresenta um estudo de caso extraído de pesquisa mais ampla, realizada no decorrer de 2007, com o objetivo de identificar as relações entre características organizacionais e espaço para a criatividade em organizações inovativas, um enfoque, até então, pouco explorado nas pesquisas brasileiras. O estudo de caso foi realizado no Laboratório Herbarium, maior empresa de fitoterápicos do Brasil, que abrange o mercado nacional e internacional.

2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS

A abordagem estratégica para recursos humanos surgiu no início da década de 1980 ressaltando o papel do RH no planejamento estratégico da empresa e colocando ênfase, primordialmente, no alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as estratégias, políticas e práticas de recursos humanos (ALBUQUERQUE, 1987; ANTHONY; PERREWÉ; KACMAR, 1996; ULRICH, 1998).

A evolução da administração de recursos humanos é apresentada por Albuquerque (1999, 2002), comparando as características organizacionais da estratégia de controle (administração tradicional de recursos humanos) para a estratégia do comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (gestão estratégica de pessoas). O autor parte de uma visão sistêmica, propondo que diversos subsistemas – a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de RH– compõem a gestão de pessoas. Esses subsistemas,

compostos de políticas e práticas, podem ser combinados de forma a produzir diferentes estratégias. A partir das variáveis relevantes dos três subsistemas, o autor define dois tipos básicos de estratégias de gestão de pessoas: estratégia de **controle** e estratégia de **comprometimento**.

Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados, enquanto na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. Na estratégia de comprometimento, o autor defende que as políticas de recursos humanos deverão assumir como premissa básica: a valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação.

De Leede e Looise (2005) propõem o alinhamento estratégico entre inovação e gestão de pessoas a partir de dois níveis de integração. O primeiro nível trata do RH no campo organizacional com o propósito de criar uma organização inovativa, através de estratégias, práticas e processos que proporcionem resultados com criatividade, competências e comprometimento das pessoas. O segundo nível refere-se às práticas de RH específicas para cada etapa do processo de inovação, de forma a gerar os resultados de RH que contribuam para a construção de uma organização inovativa.

Para compor as características organizacionais adotadas na pesquisa baseou-se nos autores brevemente citados neste item. As variáveis de características organizacionais ficaram assim compostas: **estrutura organizacional** (organização e realização do trabalho e sistema de controle), **filosofia e valores** (valores essenciais e comunicação interna) e **políticas e sistemas de recursos humanos** (de contratação, de treinamento, de carreira, de salários e de incentivos).

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

“Estratégia determina a estrutura” (ROBBINS, 2005, p. 65) e, por conseguinte, os níveis de formalização (níveis hierárquicos), de autoridade (centralização/descentralização), de margem de controle (abrangência e sistemas de normas, regras e procedimentos) e o grau de padronização dos trabalhos (alta/baixa especialização ou formalização do trabalho e sobre o que, como e quando será executado). Quando se refere à inovação, a forma matricial de organização do trabalho viabiliza a realização de atividades integradas, inclusive as de mais alta complexidade (ROBBINS, 2005; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

2.2 FILOSOFIA E VALORES ORGANIZACIONAIS

O tema relacionado a filosofia e valores organizacionais é abordado em duas perspectivas: a dos valores essenciais à organização e a comunicação interna.

Collins e Porras (1996) abordam o tema sobre valores na construção de uma visão sobre o que as organizações devem ou não mudar, com base em dois componentes: a ideologia essencial (que inclui os valores essenciais intrínsecos à organização e o seu propósito essencial) e o futuro imaginado.

A comunicação interna, por sua vez, exerce importante função como transmissora e mantenedora da filosofia e dos valores organizacionais, com o objetivo de sua internalização pelos colaboradores (DUTRA, 2002; ROBBINS, 2005), e também está intimamente ligada ao

funcionamento dos grupos de trabalho e à participação. Pressupõe a transmissão e a compreensão de conteúdos com determinado significado e abrange mensagens e símbolos, verbais e não verbais. Vasconcellos e Hemsley (2003) enfatizam o papel da comunicação horizontal e diagonal nas formas organizacionais (estruturas) adequadas para lidar com mudanças e atividades incertas e inovadoras, englobando nessas atividades as condições propícias para a manifestação da criatividade. As práticas que encorajam os contatos entre as pessoas, as trocas sem formalidades de informações e outros processos que possam favorecer os *insights* são de grande relevância para o processo criativo, pois favorecem múltiplas percepções e concatenações, por toda exposição a que as pessoas ficam sujeitas nessas situações. Contudo, “muitos problemas de comunicação são, na verdade, diferenças de valor” e “as comunicações não-verbais podem ser mais influentes que a variedade verbal” (ROBBINS, 2005, p. 425).

2.3 POLÍTICAS E SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Na gestão de pessoas com visão mais estratégica, os processos de recrutamento, seleção e contratação de pessoas voltam-se ao desenvolvimento do potencial dos candidatos em níveis iniciais de carreira, enquanto o recrutamento interno se dirige para a valorização dos níveis mais avançados (ALBUQUERQUE, 1999). Quando a organização se utiliza de estruturas avançadas para a inovação (matriciais e/ou mistas), a seleção de colaboradores ainda deve considerar as capacidades dos candidatos de suportar ambiguidades, de desempenhar múltiplos papéis, de reportar-se a vários gerentes (na atuação por projetos, por exemplo), além das posturas colaborativas e de capacidade de comunicação (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

O treinamento não se restringe somente ao aumento do desempenho na função, tornando-se mais voltado para o desenvolvimento de competências que ampliem a capacidade da pessoa de agregar valor à organização para desempenho de funções futuras. Deve priorizar os processos de aprendizagem individual, coletiva e organizacional e as necessidades decorrentes da introdução de inovações e de mudanças organizacionais (ALBUQUERQUE, 1999, 2002; DUTRA, 2002; FLEURY; FLEURY, 2004).

A gestão de carreira deixa de ser responsabilidade exclusiva da organização e passa a ser do indivíduo, que deve gerir seu desenvolvimento e competitividade profissional, em um processo de tomada de consciência mais abrangente sobre suas competências em relação à organização e ao mercado. As carreiras tornam-se mais flexíveis e de maior alcance, devendo extrapolar o nível da função; à organização, cabe o papel de suporte, de estímulo e de oferta das condições para uma “alavancagem mútua das expectativas e necessidades” (DUTRA, 2002, p. 48).

O sistema de promoção em sistema de carreiras paralelas dá acesso aos maiores níveis de remuneração nas especialidades em áreas tecnológicas avançadas, usualmente, incluindo cientistas e engenheiros (DUTRA, 1996; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003). As promoções, na visão de gestão estratégica de pessoas, “deverão ser baseadas em *background* individual e desempenho” (ALBUQUERQUE, 1999, p. 233).

A avaliação de desempenho pode ser aqui destacada como ferramenta de retroalimentação e de sustentação dos sistemas de recursos humanos. Dutra (2002, p. 161-162) define três dimensões na avaliação de desempenho: desenvolvimento, esforço e comportamento, associadas aos resultados organizacionais. As várias técnicas de avaliação do desempenho devem tornar claros os critérios de avaliação e de escolha dos avaliadores e dos métodos e, fundamentalmente, devem facilitar a realização de *feedbacks* individuais e coletivos pelos gestores, que devem ser construtivos, eficazes, revestidos de caráter de aconselhamento e desafio compartilhado (ROBBINS, 2005, p. 246-251).

As políticas de remuneração passam a focar a posição da carreira e o desempenho como base da equidade interna. Devem prever flexibilidades para recompensar o trabalho inteligente e o desempenho excepcional com remuneração variável e benefícios que reconheçam a contribuição dos colaboradores (DUTRA, 2002; HIPÓLITO, 2001).

Por último, aborda-se a questão dos incentivos, usualmente configurados em sistemas de premiações, quando voltados ao estímulo para a criatividade. Para o encorajamento à criatividade, essa é uma das variáveis associadas positivamente à disposição dos colaboradores em cultivá-la no ambiente de trabalho. Devem ser associados ao desempenho e à competência e, ainda, devem manter equidade interna e aderência ao conjunto de filosofia e valores esposados pela organização. Segundo Albuquerque (1999, p. 233), “devem ser direcionados preferencialmente à base grupal e não à individual. Os incentivos serão vinculados à consecução de resultados no trabalho e resultados empresariais”.

3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO

Raríssimos estudos foram realizados sobre a integração estratégica da inovação com a gestão de pessoas. Vários autores admitem uma associação entre as áreas, mas poucos incluem a estratégia em gestão de pessoas como um dos alicerces para a inovação.

Aliaga (2005) apresenta um modelo integrativo das inovações organizacionais com inovações em gestão e desenvolvimento de pessoas, em que o foco se dá pelas características organizacionais de sustentação da integração, tais como o clima e a estrutura organizacional. De Leede e Looise (2005) abordam a integração de gestão de recursos humanos com inovação pela estratégia organizacional, cujo objetivo seja o resultado com inovação, e consideram a criatividade como *input* e *output* ao processo. O impacto nos resultados em recursos humanos é medido pelo aumento crescente da criatividade, do comprometimento e das competências dos seus colaboradores, de forma virtuosa, que aponte as melhores práticas de gestão de pessoas para o alcance do sucesso em inovação. São enfoques que se aproximam aos modelos de gestão estratégica de pessoas propostos por Albuquerque (1999, 2002) e por Dutra (2002). Estes últimos sugerem condições organizacionais que viabilizem o direcionamento do potencial das pessoas para a estratégia organizacional, no caso abordado, voltada para uma organização inovativa.

4 ABORDAGENS SOCIOINTERACIONISTAS DA CRIATIVIDADE

Uma linha de pesquisa sobre a criatividade evidenciada é a que investiga as características de clima de trabalho em ambientes considerados criativos, com destaque para: trabalho desafiante; oportunidades de crescimento intelectual; desenvolvimento da personalidade; destinação de tempo suficiente para desenvolver o trabalho; contexto com liberdade, democracia, participação e solidariedade; debates e discussões de ideias; baixo nível de conflito; e para líderes com perfil mais democrático e com visão humanística (EKVALL, 1996; ISAKEN et al., 2000-2001; KWASNIESWSKA; NECKA, 2004).

São os estudos de Amabile (1998) e Amabile et al. (1996), e desenvolvidos por meio de pesquisas sobre ambientes organizacionais e seus efeitos na criatividade pessoal, que mais vêm influenciando as pesquisas sobre criatividade em nível mundial. Os autores citados analisaram os aspectos socioambientais relacionados à influência dos fatores do ambiente de trabalho sobre a motivação intrínseca do indivíduo, para um modelo de inovação. Desenvolveram o instrumento *Work Environment Inventory* – WEI, com o objetivo de identificar presença ou ausência de estímulos e obstáculos à criatividade no ambiente organizacional, aplicado em 1846 pessoas de todos os níveis hierárquicos em 18 empresas

distintas. O WEI apresenta seis escalas de influências estimuladoras à criatividade (trabalho desafiante, liberdade, encorajamento organizacional, recursos suficientes, encorajamento do supervisor e suporte do grupo de trabalho) e duas escalas de influências inibidoras (impedimentos organizacionais e pressão no trabalho). As categorias apresentadas pelos autores guardam aderências ao proposto pela estratégia de gestão de pessoas pelo comprometimento. Na medida em que as características organizacionais, propostas no modelo de Albuquerque (1999, 2002), consideram as condições para que as pessoas possam ser vistas como parceiras (por relação de confiança mútua no ambiente de trabalho), a organização do trabalho apresenta novos estímulos, desafios, autonomia para pensar e decidir (*empowerment*), entre outras. As implicações dessas características organizacionais no espaço de criatividade compõem algumas das relações a serem investigadas na pesquisa aqui relatada.

Vasconcellos (2001 apud FISS, 2003, p. 33), pela perspectiva das estruturas organizacionais para a inovação, infere que as barreiras à criatividade podem ser divididas em três grupos: i) características do indivíduo: hábito, conformismo, insegurança, pouco curioso, pouco comunicativo, desinteressado; ii) características do grupo (pares e chefias): punição às novas ideias, pouca tolerância ao fracasso e chefes autocratas; iii) características da organização: estrutura e *layout* inadequados, falta de recursos e clima negativo. Qualidades inversas para as mesmas características são facilitadores da criatividade para a inovação e se inserem em três categorias: aspectos do RH e comportamento, aspectos da gestão tecnológica e aspectos da definição da estratégia. As variáveis de reforço positivo à criatividade, inclusas nesses aspectos, compreendem: diretrizes claras, políticas de remuneração e carreira, investimentos em tecnologias, recompensas por iniciativas à inovação, princípios em vez de normas e procedimentos, cooperação entre as áreas, autonomia e delegação, entre outros (PAROLIN; VASCONCELLOS; BORDIGNON, 2006). São concepções que apontam para as distinções entre processo criativo, ambiente (locais criativos, espaço para a criatividade) e produtos criativos. Elementos semelhantes são encontrados na definição adotada por Chang Junior e Albuquerque (2002, p. 34), em que definem criatividade como “espaço aberto aos colaboradores, de modo que haja receptividade de ideias inovativas, a assunção de risco de erro, do tempo de implementação de ideias e o apoio à persistência”.

Os referenciais apresentados nesta seção estão interligados aos componentes da satisfação no trabalho (conteúdo **do**, **no** e **com** o trabalho). Sant’Anna, Moraes e Kilimnik (2005), em estudo sobre validação de escalas destinadas à mensuração dos construtos **Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho**, em uma amostra de 654 profissionais, apresentam o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975), destacando variáveis como: “variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, *feedback* extrínseco; *feedback* do próprio trabalho e inter-relacionamento” (SANT’ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005, p. 6).

Resumidamente, as categorias propostas por Amabile et al. (1996), acrescidas das contribuições dos demais autores referendados neste artigo, compuseram as variáveis de espaço para a criatividade em organizações inovativas, e ficaram assim definidas: **encorajamento para a criatividade** (receptividade pela organização, incentivo dos gestores e colegas, espontaneidade e fluência das ideias, tolerância ao erro e *feedbacks* construtivos e amplo incentivo à comunicação entre as áreas), **ambiente de tarefa** (autonomia e liberdade e pressão no trabalho), **recursos** (financeiros, materiais, tecnológicos, de tempo e ambiente físico) e **impedimentos organizacionais** (criticidade e espontaneidade, mudanças organizacionais, inovação e manutenção de postos de trabalho, influências sociais, políticas e administrativas, e inter-relacionamento dos colegas de trabalho).

4.1 ENCORAJAMENTO PARA A CRIATIVIDADE

Concebido como receptividade e incentivo da organização, dos gestores e do grupo de trabalho na busca de soluções inovadoras e de manifestação das ideias, como estímulo ao comportamento espontâneo e à continuidade do respectivo estudo, além de considerar a tolerância ao erro quando proveniente do exercício criativo.

4.2 AMBIENTE DE TAREFA

A autonomia e liberdade de decisão e ação determinadas pelo indivíduo ou grupo são conteúdos de filosofia e valores que se refletem no ambiente organizacional, além do equilíbrio entre carga de trabalho e destinação do tempo para a realização das tarefas, do cumprimento dos prazos com qualidade e da capacidade de lidar com mudanças organizacionais.

4.3 RECURSOS

Gerados como a disponibilidade de equipamentos e materiais diversos, a saber as condições do ambiente físico para o trabalho, os recursos financeiros e tecnológicos disponíveis para a execução das atividades e a destinação de tempo adequado para a experimentação de ideias e projetos inovadores.

4.4 IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS

São as influências sociais, políticas e administrativas, como pressões internas e externas relacionadas às mudanças organizacionais que obstruam a participação e o engajamento dos colaboradores, ou que comprometem as relações de confiança recíprocas.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O caso apresentado foi extraído de pesquisa exploratório-descritiva mais ampla, que compreendeu quatro estudos de casos em organizações inovativas. A pesquisa, com abordagem quali-quantitativa, objetivou identificar as relações entre características organizacionais (variáveis independentes) e espaço para a criatividade (variáveis dependentes) em organizações inovativas. Essa opção de abordagem deu-se pela inexistência de pesquisas afins na literatura consultada, explorando as relações entre as variáveis propostas (ROESCH, 1999; GIL, 1999; YIN, 2001).

Para identificação de uma organização inovativa, adotaram-se critérios sobre: o histórico com inovação; as atividades inovativas desenvolvidas (SBRAGIA, 2006); prêmios com inovação tecnológica; setores inovadores segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2008) e de acessibilidade.

O instrumento de coleta de dados quantitativos foi composto de 66 itens, além daqueles referentes aos dados biográficos e funcionais. Foram utilizadas questões provenientes dos instrumentos já testados pelos autores referendados na pesquisa, com escala Likert de seis pontos (discordo/concordo) e aplicados aos colaboradores das áreas técnicas e administrativas. O propósito de atingir os colaboradores somente dessas áreas deu-se em função de que são os profissionais usualmente mais participantes das atividades inovativas e, portanto, mais sensíveis às condições que caracterizam o **espaço para a criatividade**. Obteve

68% de taxa de retorno e Alfa de Cronbach de 0,729 para 51 casos válidos do Laboratório Herbarium.

O tratamento dos dados quantitativos foi realizado pela estatística básica (média, desvio-padrão e percentual de concordância). Para a coleta dos dados qualitativos (primários e secundários) procedeu-se ao levantamento das características organizacionais na empresa e a verificação de como as variáveis de espaço para a criatividade nela se manifestam e os dados foram organizados e apresentados conforme o modelo de pesquisa: i) **características organizacionais**: estrutura organizacional, filosofia e valores e políticas e sistemas de recursos humanos; ii) **espaço para a criatividade**: encorajamento para a criatividade, ambiente de tarefa, recursos e impedimentos organizacionais.

A amostra de funcionários foi composta por 76% de mulheres, 60% na área administrativa, 56% com idade inferior a 30 anos, 72% com nível superior e 47% de pessoas com mais de cinco anos atuando na empresa.

Para a análise e apresentação dos resultados do estudo do caso buscou-se explorar e descrever as evidências relevantes, respeitando o contexto da organização, seu histórico e suas especificidades (YIN, 2001).

6 CASO HERBARIUM LABORATÓRIO BOTÂNICO LTDA.

A empresa foi fundada em 1985 como uma iniciativa inovadora em negócios fitoterápicos. Está localizada na cidade de Colombo, região metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná, dentro de um grande bosque com mais de 20 espécies de plantas medicinais. Dispõe, também, de escritório comercial na capital do Estado de São Paulo, responsável pela comercialização e distribuição dos produtos para São Paulo e Paraná. Para os demais estados do Brasil e para outros países, como Estados Unidos e vários países da Europa, a empresa conta com distribuidores contratados para esse fim.

Considerada empresa de médio porte¹, de média-alta densidade tecnológica (FURTADO; CARVALHO, 2005), atua no setor de fabricação de produtos farmacêuticos e farmacêuticos², com produtos fitoterápicos, homeopáticos, cosméticos, alimentos para humanos, higiene e limpeza, medicamentos elaborados à base de plantas medicinais, suplementos alimentares, com 100% de capital nacional. Da fundação da empresa até 2005, as vendas ultrapassaram 60 milhões de unidades e o faturamento médio é de R\$ 32 milhões (faturamento anual externo de U\$100 mil). Estima-se que a participação no mercado brasileiro (*market share*) seja de, aproximadamente, 10% do mercado farmacêutico em geral.

Em 2001, a empresa passou por grande crise, ao ter sido denunciada para a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), momento em que precisou recolher 150 produtos do mercado, inclusive o Ginkgo (seu principal produto à época), restando apenas 30 itens para a continuidade da fabricação e tendo mais de cem readequados à nova legislação. Em 2006, com a superação dos problemas sanitários e com a adoção de novas estratégias competitivas, a empresa voltou a crescer e a ganhar mercado internacional.

Nos vinte anos de funcionamento, a maioria dos gestores permaneceu na empresa e a contratação mais recente de um executivo ocorreu no ano 2000. Conforme dados de 2007, a empresa gera 251 empregos efetivos, dos quais mais de 70% são absorvidos por mão de obra feminina, além de mais 80 funcionários em visitação médica (trabalho externo de promo o dos produtos) e gera, aproximadamente, 500 empregos indiretos.

¹ Segundo número de pessoas ocupadas, conforme metodologia do SEBRAE, e segundo faturamento anual bruto, conforme metodologia do IBGE.

² Conforme a classifica o CNAE – Classifica o Nacional das Atividades Econ micas.

É detentora de vários prêmios de grande relevância, que refletem sua estratégia de gestão de pessoas, sendo os principais:

- em 2004 e 2005: classificada como uma das **100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina**, pela Great Place To Work Institute, como resultado das pesquisas consolidadas em 2003 e 2004.
- em 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005: **100 Melhores Empresas para Você Trabalhar**.
- em 2004 e 2005: recebeu os prêmios **As 40 Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar** e **As Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina**.

6.1 BREVE HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO COM INOVAÇÕES

O Laboratório Herbarium é uma empresa consolidada no mercado e considerada detentora de uma política madura de inovação. Essa é uma constatação de Ruthes et al. (2006), após estudo comparativo realizado pelos autores com base nos dados da PINTEC, pesquisa realizada pelo IBGE, censo 2000 e 2003, referentes à indústria farmacêutica, que se confirma na reedição da PINTEC 2005, censo 2004 e 2005. A organização, até então, era a única do ramo habilitada na Rede Brasileira de Laboratórios Analíticos em Saúde (REBLAS), composta somente por laboratórios oficiais e privados autorizados pela ANVISA. Conta, também, com certificações NBR ISO 9001/ 2000, que a viabilizam para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

A empresa é detentora de vários prêmios na área de inovação tecnológica — os Prêmios FINEP de Inovação Tecnológica são os mais expressivos —, conquistados em 2003 e 2006 na categoria de médias e grandes empresas. Seus produtos considerados mais inovadores são o Imuno.Max, Prímoris e Gamaline.V (conhecido por desmitificar os transtornos físicos e emocionais da mulher na tensão pré-menstrual/ TPM).

6.2 ATIVIDADES INOVATIVAS DESENVOLVIDAS PELA ORGANIZAÇÃO

A empresa atua com a estratégia de gestão por projetos para novos produtos desde 2003. O sistema de controle de ideias tem em seus registros 176 sugeridas, 32 em processo de avaliação, 55 em desenvolvimento e 107 projetos concluídos (dados de 2007).

A pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos (P&D) contam com três laboratórios: físico-químico, microbiológico e de material de controle de qualidade de embalagem e material gráfico. A área é conduzida por **comitês de projetos**, formados por funcionários de diversas áreas (com três Mestres), que analisam as ideias por grupo de produtos. As metas individuais desse pessoal estão atreladas ao Programa de Participação nos Resultados (PPR).

Para o desenvolvimento dos testes farmacológicos e de controle de qualidade, das pesquisas clínicas e de plantas medicinais, a organização conta com parcerias feitas com universidades pela Fundação Herbarium de Saúde e Pesquisa (FHSP), que é mantida pela própria organização. Essa entidade não tem fins lucrativos e, em convênio com a Secretaria Municipal de Saúde da Cidade de Colombo, Paraná, provê um ambulatório médico de tratamento fitoterápico para a população do município.

Os recursos destinados à geração de inovação são alocados na Gerência de Tecnologia, medidos pela relação entre número de funcionários alocados em P&D e total da folha de pagamento sobre o faturamento. A partir de 2003, houve um significativo aumento desse percentual: de 26 funcionários em P&D em 2000 (0,88% do total da folha de pagamento da empresa) passou a 41 em 2003 (4,38%) e para 39 funcionários em 2007 (4,89%). Os números parecem trocados.

Segundo Ruthes et al. (2006, p. 11), “o investimento em P&D na Herbarium supera a média da PINTEC em ambas pesquisas”. Enquanto a média dos gastos com aquisição externa de P&D e sua atividade interna é de 0,75% (2000) e 0,60% (2003), na empresa pesquisada, os dispêndios com essas atividades giram em torno de 3,6% do faturamento anual, representando valor aproximado a R\$ 1,4 milhão.

Na fundação da empresa, a produção era realizada somente com uma encapsuladora, pois a Herbarium não detinha a tecnologia nem *know-how* para produção mais sofisticada. Quando se mudou para a atual área, a construção da nova estrutura da fábrica foi adequada às exigências da ANVISA, com aquisição de novos equipamentos. A partir de meados da década de 1990, período em que a empresa considera ter iniciado sua profissionalização, foi instituído o conceito de linha de produção e logística com a organização de novo *layout* e aquisição de novos equipamentos de tecnologia mais sofisticada e de última geração.

Com relação ao *marketing* de novos produtos, a empresa realiza intensa pesquisa de mercado para prover a área de P&D de sugestões e oportunidades para novos produtos e serviços (entre eles, o departamento de Visitação Médica). Para tanto, faz o monitorando dos assuntos regulatórios da área farmacêutica e dessas oportunidades, o que inclui pesquisas para o desenvolvimento de novas embalagens reconhecidas nacional e internacionalmente.

6.3 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

A seguir, são apresentadas as variáveis de características organizacionais pesquisadas na empresa.

6.3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A área de Recursos Humanos, mesmo não sendo configurada uma diretoria, situa-se em um nível estratégico e responde diretamente à Presidência da empresa. A área de Inovação e Tecnologia encontra-se no nível das demais diretorias. A estrutura apresenta-se nas formas tradicionais de organização do trabalho, num misto de estrutura funcional e por processos. Utiliza-se da estrutura por projetos para desenvolvimento de novos produtos ou processos (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

Conforme as pessoas entrevistadas na organização, manter a clareza na comunicação é fator considerado relevante para a dinâmica organizacional, tanto para a manutenção do clima como para o compartilhamento das informações em via de mão dupla (líder/liderado e liderado/líder). Além dos mecanismos formais de comunicação (jornais internos, reuniões departamentais e setoriais, encontro das lideranças, *intranet*), a organização realiza reuniões periódicas para *feedback* sobre metas e resultados individuais e coletivos, inclusive com encontros do Presidente com todos os colaboradores. Importante salientar que, no processo de inventário das competências de um líder, a comunicação é considerada uma das capacidades mais relevantes para a empresa. A percepção dos respondentes sobre as variáveis de estrutura organizacional é apresentada no Quadro 1.

DIMENSÕES	ITENS	MÉDIA	DP	% CONC.	N.
Sistema de comando e controle	- normas e regras rígidas	3,55	1,301	56,90%	51
Realização do trabalho/ participação	- não participação nas decisões	4,16	1,347	74,50%	51
	- decisões tomadas em grupo	3,71	1,301	62,70%	51
	- chefes definem	4,14	1,107	78,00%	50

Níveis hierárquicos/ novas ideias	- muitos níveis hierárquicos	3,84	1,405	66,70%	51
	- ideia nova, aprovação vários níveis hierárquicos	4,57	1,082	86,30%	51

Quadro 1: Variáveis de estrutura organizacional

i) escala de seis pontos, sendo: 1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente;

ii) % concordo = somatório de 6 (concordo totalmente) + 5 (concordo muito) + 4 (concordo pouco).

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados acima demonstraram que os vários níveis da estrutura organizacional exercem razoável impacto nos processos grupais e na participação dos colaboradores e é mais sentido quando uma ideia nova necessita de aprovação. O sistema por controle de normas e regras é realizado com certa ênfase, com reflexos na sustentação do clima organizacional.

6.3.2 FILOSOFIA E VALORES

A empresa tem como missão **buscar constantemente a excelência em produtos e serviços na área da saúde para a melhoria da qualidade de vida** e, para tanto, busca **promover a cultura dos produtos de origem natural, valorizar todos os seus colaboradores, respeitar o consumidor**. Quanto à visão, objetiva **ser referência no mercado em que atua**. Os valores da organização são expressos em 11 itens, dentre eles, destacam-se: respeitar os colaboradores na manutenção de um clima organizacional saudável e o direito de liberdade de expressão; respeitar o patrimônio e o uso racional dos recursos; primar pela melhoria da qualidade em produtos e serviços; promover a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores; manter a integridade, responsabilidade e comprometimento em todas as ações.

Percebeu-se que o RH tem papel central na disseminação da filosofia e no fortalecimento dos valores (manutenção do clima organizacional), inclusive, em função de seu posicionamento estratégico na estrutura organizacional, responsável pela comunicação e interpretação dos objetivos organizacionais.

Veja-se, no Quadro 2, os resultados da análise descritiva das variáveis indicadas.

DIMENSÕES	ITENS	MÉDIA	DP	% CONC.	N.
Valores essenciais para a organização	- valoriza trabalhos em grupo	4,92	,877	96,00%	50
	- dá importância aos resultados das pessoas	4,55	1,064	88,20%	51
	- grande preocupação com as pessoas	4,71	1,006	92,10%	51
	- muita importância ao desempenho empresarial	4,70	,789	98,00%	50
	- decisões consideram impacto nas pessoas	4,14	1,088	70,00%	50
Comunicação interna	- senso de responsabilidade coletiva	4,61	,961	86,30%	51
	- atitudes e comportamentos na empresa	4,94	,968	92,20%	51
	- acesso a informações e resultados	4,76	1,031	92,20%	51
	- práticas condizentes com valores	4,49	,925	90,20%	51
	- regras explícitas	4,59	1,023	90,20%	51
	- clareza dos resultados esperados	4,55	,901	88,30%	51

	- clareza dos propósitos da empresa	4,46	1,11 0	86,00%	50
--	-------------------------------------	------	-----------	--------	----

Quadro 2: Variáveis de filosofia e valores

i) escala de seis pontos, sendo: 1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente;

ii) % concordo = somatório de 6 (concordo totalmente) + 5 (concordo muito) + 4 (concordo pouco).

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados desse bloco de questões revelaram elevada absorção da filosofia e valores da organização por parte dos respondentes com os menores desvios-padrão do presente caso. Os resultados anteriores ratificaram as práticas propagadas pela organização, relativas a manter e a preservar o contato direto da equipe de RH com demais funcionários (atuação corpo a corpo). Nos eventos de celebrações de resultados, os valores organizacionais são enfatizados e retransmitidos como processo de reforço cognitivo.

6.3.3 POLÍTICAS E SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

A partir de 1999, o Departamento de Recursos Humanos foi dividido em duas áreas: SAP – Serviço de Administração de Pessoal, com a responsabilidade de assumir as atividades relativas às rotinas trabalhistas, administração de benefícios e de segurança e medicina no trabalho; e SRH – Setor de Recursos Humanos, responsável pelas atividades de recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, eventos sociais e clima organizacional, consideradas estratégicas pela empresa. Nesse mesmo ano, foi formalizada a primeira estrutura organizacional da empresa e ocorreu a implantação do primeiro plano de cargos e salários, atualizado em julho de 2002. Os sistemas de recursos humanos são desenvolvidos na empresa conforme segue.

a) Seleção e contratação: a empresa privilegia a seleção e contratação de pessoas sem experiência ou bem jovens, com foco na potencialidade do candidato, em uma tentativa de superação dos processos tradicionais de recrutamento e seleção, em que somente o conhecimento e a experiência dos candidatos são valorizados.

b) Treinamento e desenvolvimento: segundo a Gestora do RH, pelo porte da empresa, não cabem planos sofisticados e ela incentiva e desafia o desenvolvimento profissional dos colaboradores. O Programa de Treinamento está ligado ao Sistema de Qualidade, uma vez que a empresa necessita cumprir na íntegra as normas inerentes às Boas Práticas de Fabricação ditadas pela ANVISA, com significativos investimentos nessa área. Uma nova prática de desenvolvimento recém-introduzida na organização, relacionada à geração de ideias para a inovação, foi a multiplicação interna da metodologia do Curso **Consultores para a Inovação** (Metodologia da Universidade Tecnológica de *Compiègne*, França), com possibilidade de premiação pelo projeto **Banco de Ideias**. Para os funcionários em função de gestão, foca-se no desenvolvimento das habilidades em liderança com aplicação de dinâmicas de grupo que propiciem o aprimoramento das relações interpessoais. São realizados encontros trimestrais de lideranças, denominadas de Grupo G3 (3 principais níveis de liderança: diretores, gerentes e supervisores) e reuniões periódicas da Supervisão de RH com os líderes para acompanhamento, aconselhamento e resolução de conflitos entre seus liderados, além de prepará-los para o desenvolvimento de novos líderes.

c) Avaliação de desempenho: com base no Planejamento Estratégico, cada divisão operacional elabora seu Plano de Trabalho definindo metas individuais negociadas e acompanhadas pelo Programa de Avaliação de Desempenho e Metas. Em 2004, a empresa

deu início ao Programa Gestão por Competências, divididas em conceituais, técnicas e humanas; estas últimas englobam: autoconfiança, comprometimento organizacional, comunicação, criatividade e inovação, eficácia, flexibilidade, proatividade e trabalho em equipe. A área de Recursos Humanos acompanha formalmente cada chefia, com o objetivo de verificar se a filosofia do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) é praticada pelas demais áreas e acompanha o desenvolvimento dos colaboradores nesse sentido.

d) Carreiras e promoção: os processos de planejamento de carreira e de promoção encontram-se no Programa de Gestão por Competências. Da autoavaliação e da avaliação da chefia, os *gaps* de competência pretendem alimentar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que indicará os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos e irá alicerçar os sistemas de remuneração da carreira em Y. As oportunidades de movimentação interna são bastante estimuladas. Como exemplo, foi citado que a maioria dos colaboradores atualmente integrantes do segundo escalão da empresa (gerentes) foram desenvolvidos internamente. Alguns deles entraram na empresa como estagiários e, outros, em funções técnicas.

e) Remuneração e incentivos: o Plano de Cargos e Salários (PCS) foi elaborado com base nas descrições das responsabilidades e requisitos de cada cargo, pelos respectivos fatores de avaliação, conjugados à pontuação de cada função, revisado periodicamente. O salário de cada colaborador é definido com base nos critérios estabelecidos nesse plano. Todos os funcionários participam do Programa de Participação nos Resultados (PPR) com os mesmos critérios e, se não houver resultado anual, não haverá participação. Essa filosofia foi implantada a partir de 2006, vinculada às metas mandatárias estipuladas de forma bilateral, sendo 40% para as metas gerenciais e 60% para as individuais. Vários benefícios são ofertados pela organização, com alguns diferenciais aos executivos.

O Quadro 3 apresenta os resultados da análise descritiva dessas variáveis.

DIMENSÕES	ITENS	MÉDIA	DP	% CONC.	N.
Seleção/contratação	- contrata visando carreira	3,98	1,378	60,00%	50
	- seleção é rigorosa	4,20	1,414	68,70%	51
Treinamento e desenvolvimento	- treinamentos para novas funções	4,16	1,377	70,60%	51
	- pessoas capacitadas para mais funções	4,10	1,269	72,50%	51
	- investe no treinamento de pessoal	4,29	1,270	78,40%	51
Avaliação de desempenho	- discutem melhorias no desempenho	4,29	1,375	82,30%	51
	- metas definidas em conjunto	4,57	1,188	84,30%	51
	- desempenho colaboradores hoje	3,92	1,074	70,50%	51
Carreira	- seguir carreira na empresa	3,98	1,606	68,60%	51
	- cargos vagos com pessoas internas	4,10	1,188	70,60%	51
Incentivos	- incentivos a ideias com inovação	3,88	1,451	70,60%	51
	- incentivos vinculados aos resultados	4,53	1,102	84,30%	51
	- incentivos resultados coletivos	4,63	,958	88,20%	51
Remuneração	- salário na carreira e desempenho	3,37	1,371	43,10%	51
	- salários compatíveis ao desempenho	3,14	1,312	37,30%	51

Quadro 3: Variáveis de políticas e sistemas de recursos humanos

i) escala de seis pontos, sendo: 1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente;

ii) % concordo = somatório de 6 (concordo totalmente) + 5 (concordo muito) + 4 (concordo pouco).

Fonte: elaborado pelos autores

As práticas de incentivos aos resultados alcançados coletivamente foram as mais evidenciadas pelos colaboradores. A prática de participação dos colaboradores na avaliação do desempenho e na definição das metas revelou resultados favoráveis ao espaço para a criatividade na organização. As oportunidades de aprimoramento também foram evidenciadas, o que favorece aos colaboradores desejarem seguir carreira na organização.

6.3.4 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE ESPAÇO PARA A CRIATIVIDADE

O Comitê de Projetos, já mencionado, é considerado o *locus* estratégico para a contínua geração de ideias para novos produtos com acesso restrito aos funcionários alocados nas atividades de P&D.

Para os demais funcionários, a empresa utiliza o recurso do banco de ideias sob o título **Boa Ideia!**, reformulado em 2006, ao incorporar a metodologia **Consultores para a Inovação**. A reformulação deu-se pela constatação anterior de que as ideias submetidas ao **Boa Ideia!** eram muito básicas e tomavam muito tempo dos avaliadores sem apresentar resultados mais significativos. Formara-se um danoso vício, uma vez que poucas sugestões eram concretizadas, gerando baixa motivação dos colaboradores. Os fatores de medição do programa para compor o cálculo para premiação (escore) incluem: tempo, orçamento, recursos, simplicidade, impacto (receita, imagem, meio ambiente e impacto na qualidade de vida no trabalho).

Os itens a seguir apresentam os resultados da análise descritiva referentes à percepção dos colaboradores técnicos e administrativos sobre as variáveis de espaço para criatividade.

6.4.1 ENCORAJAMENTO PARA A CRIATIVIDADE

Os resultados das variáveis referentes estão contidos no Quadro 4.

DIMENSÕES	ITENS	MÉDIA	DP	% CONC.	N.
Receptividade pela organização	- organização receptiva às ideias	4,73	,981	94,10%	51
Incentivos dos gestores e colegas	- confiança colegas e o(s) gestor(es)	4,53	,966	86,30%	51
	- gestor(es) encoraja(m)	4,41	1,268	82,40%	51
	- à vontade para expor ideias	4,20	1,296	70,60%	51
	- estimulado(a) enfrentar desafios	4,51	1,046	84,30%	51
	- níveis mais altos acreditam na capacidade criativa	4,27	1,168	80,40%	51
Espontaneidade e fluência das ideias	- à vontade para agir diferente	4,18	1,126	74,50%	51
	- trabalham bem em equipe	4,96	,871	96,20%	51
	- ideias criativas com frequência	4,24	1,069	84,30%	51
Tolerância ao erro e feedbacks construtivos	- gestor(es) tolera(m) erros	4,31	1,049	78,40%	51
	- gestor(es) feedbacks construtivos	4,41	1,283	76,50%	51
	- gestor(es) considera(m) “erros” como aprendizagem	4,00	1,077	78,40%	51
Incentivo à ampla comunicação entre as áreas	- incentivada entre as áreas e grupos	4,24	1,050	78,40%	51

Quadro 4: Variáveis de encorajamento para a criatividade

i) escala de seis pontos, sendo: 1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente;

ii) % concordo = somatório de 6 (concordo totalmente) + 5 (concordo muito) + 4 (concordo pouco).

Fonte: elaborado pelos autores

O trabalho desenvolvido em grupos é o que mais se evidenciou nesse bloco de resultados, acompanhado da percepção pelos colaboradores de que a organização é receptiva às suas ideias. A tolerância ao erro pelos gestores, apesar de apontar a menor média do bloco, foi percebida como bem significativa, contrabalançada pelo encorajamento para enfrentar desafios em busca de soluções inovadoras para os problemas, para experimentar novas formas de executar o trabalho e pelos *feedbacks* construtivos que reforçam os aspectos positivos do desempenho. Relevante salientar que todas as questões desse bloco revelaram médias altas e baixos desvios-padrão.

6.4.2 AMBIENTE DE TAREFA

A seguir, apresentam-se os resultados referentes às variáveis apontadas.

DIMENSÕES	ITENS	MÉDIA	DP	% CONC.	N.
Autonomia e liberdade	- ser mais criativo(a) e imaginativo(a)	4,78	1,270	88,20%	51
	- diretrizes claras pensar e decidir	4,39	1,021	86,30%	51
	- liberdade para decidir sobre tarefas	4,78	,901	94,10%	51
	- incentivo pensar e decidir	4,04	1,113	72,60%	51
Pressão no ambiente de trabalho	- sobrecarregado(a) de trabalho	3,18	1,292	39,30%	51
	- escassez de tempo	3,67	1,211	56,90%	51
	- pressão pela produtividade	4,10	1,147	84,00%	50

Quadro 5: Variáveis de ambiente de tarefa

i) escala de seis pontos, sendo: 1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente;

ii) % concordo = somatório de 6 (concordo totalmente) + 5 (concordo muito) + 4 (concordo pouco).

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados apontaram que a autonomia e a liberdade são incentivadas pela organização com a mesma intensidade que os colaboradores expressaram o desejo de oportunidades de serem mais criativos e imaginativos na realização das suas tarefas. Percebeu-se pressão pela produtividade e desempenho com relativa compressão de tempo, na mesma proporção que os colaboradores não demonstraram sentir sobrecarga de trabalho.

6.4.3 RECURSOS

O Quadro 6 apresenta os resultados da análise descritiva referentes às variáveis observadas.

DIMENSÕES	ITENS	MÉDIA	DP	% CONC.	N.
Recursos financeiros	- não recursos para novas ideias	3,02	1,393	33,30%	51
Tempo	- respeito ao tempo da ideia	4,25	1,129	76,50%	51
Recursos materiais	- recursos materiais disponíveis	5,02	1,070	87,80%	49
Ambiente físico	- agradável e saudável	4,92	1,146	86,30%	51
Recursos tecnológicos	- recursos tecnológicos disponíveis	4,80	1,114	90,20%	51

Quadro 6: Variáveis de recursos

i) escala de seis pontos, sendo: 1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente;

ii) % concordo = somatório de 6 (concordo totalmente) + 5 (concordo muito) + 4 (concordo pouco).

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados desse quadro apontaram disponibilização dos recursos necessários para a execução das atividades com destaque para a agradabilidade do ambiente natural (bosque) e as amplas instalações para as áreas administrativas e laboratoriais. Os recursos específicos

para novas ideias foram percebidos com maior restrição, possivelmente, em função de os investimentos serem alocados na área de P&D e pela recente reestruturação dos programas de estímulo à criatividade e inovação para todo o corpo de colaboradores.

6.4.4 IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS

A seguir, os resultados dos impedimentos organizacionais.

DIMENSÕES	ITENS	MÉDIA	DP	% CONC.	N.
Críticidade/ espontaneidade	- pessoas criativas são muito críticas	4,08	1,294	70,60%	51
	- espontaneidade incompatível	2,84	1,475	33,30%	51
Mudanças organizacionais	- mudança encontra resistência.	3,44	1,327	54,00%	50
	- receio de perder espaço ou emprego	3,43	1,285	50,90%	51
Influências sociais, políticas e administrativas	- tradições e regras dificultam inovações	3,22	1,331	39,20%	51
	- problemas políticos na comunicação	3,22	1,331	41,20%	51
	- motivos políticos rejeitam projetos	3,12	1,272	36,00%	50
Inter-relacionamento colegas	- muita rivalidade na equipe	2,36	1,352	20,00%	50

Quadro 7: Variáveis de impedimentos organizacionais

i) escala de seis pontos, sendo: 1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente;

ii) % concordo = somatório de 6 (concordo totalmente) + 5 (concordo muito) + 4 (concordo pouco).

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados permitiram inferir razoável resistência às mudanças e à introdução de inovações na organização por parte dos colaboradores, possivelmente, pelo receio da perda da estabilidade no emprego. O baixo nível de rivalidade entre os colegas de trabalho revelou-se favorável aos trabalhos realizados em grupos.

6.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CASO

O Laboratório Herbarium surgiu de uma iniciativa inovadora em negócios para um nicho de mercado pouco explorado: produtos fitoterápicos. De uma área de produção em ambiente doméstico, em 17 anos, tornou-se uma média empresa, de média-alta densidade tecnológica (FURTADO; CARVALHO, 2005), competitiva nos mercados locais e internacionais e com produtos inovadores lançados anualmente. Pertence a um dos setores que mais inovaram no Estado do Paraná, pelos dados da PINTEC 2003 e 2005. O tripé **patrimônio, pessoas e mercado** é que integra a atual estratégia organizacional com os processos de gestão, voltados a promover infraestrutura para a inovação, com valorização das pessoas e competitividade com a expansão de mercado.

6.5.1 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

A **estrutura organizacional** apresentou-se com níveis de hierarquização que exercem certa inibição quando uma ideia necessita ser aprovada por diversas pessoas nos níveis hierárquicos (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003). Os mecanismos de estímulo à criatividade foram recentemente reestruturados, o que gerou um período de descontinuidade na realização das ideias portadoras de inovação provenientes de outras áreas, além dos comitês de P&D. Porém, duas práticas adotadas pela empresa, relacionadas à gestão de pessoas, contrapõem-se a essa situação: o trabalho realizado em grupos, viabilizando trocas espontâneas que insuflam as ideias e a definição conjunta de metas de desempenho entre

gestores e colaboradores, que dá sustentação à autonomia e à liberdade compromissadas com a organização (ALBUQUERQUE, 1999, 2002; DE LEEDE; LOOISE, 2005). A gestão por projetos, o moderado controle por normas e regras e a valorização do relacionamento entre as pessoas também contribuem para a sedimentação do espaço para a criatividade na organização.

Um dos **valores** que definem a identidade da organização é o de promover saúde e qualidade de vida com produtos que não agridem colateralmente a saúde e o meio ambiente. Trata-se de pressuposto (não explicitado dessa forma, mas vivenciado) que permeia sua prática de gestão refletida nos seus relacionamentos internos e externos. Os procedimentos para a internalização da **filosofia e dos valores** organizacionais demonstraram ser altamente significativos e refletidos, principalmente, em duas direções: i) o frequente contato físico da área de RH com os funcionários, prática conscientemente adotada pela empresa com o propósito de impregnar os valores organizacionais nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores; ii) a valorização das pessoas como elemento estratégico para a organização sem perder o propósito voltado aos resultados e ao desempenho organizacional (ALBUQUERQUE, 1999, 2002; DUTRA, 2002). Os procedimentos de transmissão e manutenção dos valores organizacionais são responsabilidades expressas na missão do RH (**desenvolver, monitorar e manter um clima organizacional saudável**) que, na prática, visam sustentar a coerência entre o conjunto das políticas de gestão e as práticas organizacionais (DUTRA, 2002; ROBBINS, 2005). O moderado controle por normas e regras é substituído pelo monitoramento e sustentação da internalização dos valores no relacionamento constante entre RH e colaboradores. O contínuo contato presencial do RH favorece a interpretação dos conteúdos da filosofia e valores organizacionais para que o comportamento dos colaboradores mantenha coerência com suas proposições. Para as empresas em geral, manter essa coerência é condição para viabilizar maior autonomia e liberdade de ação dos colaboradores, relevantes premissas do espaço para a criatividade. Por outro lado, pode vir a comprimir o exercício do pensamento convergente/divergente, na medida em que os procedimentos de transmissão e manutenção dos valores organizacionais obstaculizem a oxigenação e a diversidade das ideias, caso esses procedimentos se transformem em excessiva pressão. No bloco de questões dessas variáveis, obtiveram-se as maiores médias e o maior conjunto dos menores desvios-padrão de toda a análise descritiva deste caso.

As **políticas e sistemas de recursos humanos** demonstraram estar sedimentados no nível estratégico da organização com práticas que enfatizam o relacionamento e a valorização das pessoas nesse meio (ALBUQUERQUE, 1999, 2002; DUTRA, 2002; DE LEEDE; LOOISE, 2005). O alinhamento da inovação com a gestão de pessoas ocorre sustentado pela intensa comunicação interna e pelos valores organizacionais por intermédio das práticas do PQVT. Destacam-se as práticas de estímulo à participação dos colaboradores na definição e avaliação de desempenho com seus gestores, de recrutamento interno, de promoção e de constantes oportunidades de aprimoramento dos colaboradores, o que favorece o desejo de seguir carreira na organização. Contudo, a prática de incentivos vinculados ao desempenho e aos resultados alcançados coletivamente é a que maior impacto positivo provoca entre os colaboradores, pois obteve as maiores médias e os menores desvios-padrão entre as variáveis de políticas e sistemas de recursos humanos (ALBUQUERQUE, 1999, 2002; ALENCAR, 1997). Os incentivos equilibram as práticas de remuneração na organização que, apesar de manterem as referências salariais do mercado, são as que apresentaram as menores médias do bloco de questões.

6.5.2 ESPAÇO PARA A CRIATIVIDADE

O **encorajamento à criatividade** para a inovação no Laboratório Herbarium mostrou-se diretamente vinculado à organização do trabalho em grupos por projetos, tema que alcançou a segunda maior média, o menor desvio-padrão e a maior concordância em todo o estudo de caso. Destaca-se a adoção da metodologia UTC para todos os colaboradores, ou seja, não somente para o pessoal técnico alocado em P&D. Trata-se de postura da organização demonstrando acreditar no potencial criativo de todos os seus funcionários. O clima de confiança e o baixo nível de rivalidade entre os colegas e gestores são bastante significativos, continuamente estimulados pela área de RH com a sustentação dos valores organizacionais nos relacionamentos diários, com vistas a manter a coerência entre discurso e prática organizacional (DUTRA, 2002). O clima de confiança a sustentar o conteúdo construtivo dos *feedbacks* é o mesmo que promove maior tolerância, pelos gestores, ao erro proveniente do exercício criativo e inovador e maior participação dos colaboradores nas tomadas de decisões na organização (ALBUQUERQUE, 1999, 2002; CHANG JUNIOR; ALBUQUERQUE, 2002). Em **filosofia e valores**, o item alcançou a segunda maior média e o menor desvio-padrão do caso e, em **encorajamento à criatividade**, alcançou a primeira maior média e o segundo menor desvio-padrão, convergindo para a estratégia de comprometimento dos colaboradores e de valorização do inter-relacionamento na organização. Em **impedimentos organizacionais**, os resultados apontaram para baixo nível de rivalidade entre os colegas de trabalho favoráveis aos trabalhos realizados em grupos (DUTRA, 2002).

O **ambiente de tarefa** nessa organização apresentou relativa pressão pela produtividade e desempenho no trabalho, sem demonstrar evidências de compressão do tempo necessário à experimentação de novas formas de atuar e nem sobrecarregar de trabalho seus colaboradores. Inclusive, a autonomia e a liberdade foram percebidas como incentivadas na organização na mesma intensidade que os colaboradores expressaram o desejo de oportunidades de serem mais criativos e imaginativos na realização das suas tarefas, o que pode tornar o trabalho mais desafiante e em condições mais amplas de crescimento intelectual (EKVALL, 1996; ISAKEN et al., 2000-2001; KWASNIESWSKA; NECKA, 2004). O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) é conduzido pelos gestores, a fim de que seus princípios sejam por eles preservados sem comprometer os resultados organizacionais, conforme comentários em **filosofia e valores**. Os resultados apontam positivamente para as condições necessárias ao *empowerment* e ao exercício de imersão/emersão presentes no pensamento divergente, preservando o propósito pela produtividade e desempenho requeridos pela empresa.

Os **recursos para a inovação** são destinados à Gerência de Tecnologia e seu gerenciamento se dá na relação entre percentual dos novos produtos lançados, funcionários efetivos em P&D e faturamento da organização, com valores em níveis elevados para a média do Brasil (RUTHES et al., 2006). A transparência dessas diretrizes para os colaboradores em geral pode ampliar a noção sobre a maneira de a organização promover a inovação e favorecer a compreensão sobre as políticas de gestão das atividades inovativas por ela desenvolvidas (SBRAGIA, 2006). A alocação dos recursos destinados ao desenvolvimento das ideias para novos produtos também é concentrada na Gerência de Tecnologia, com gerenciamento mais restrito, possivelmente, em função da reestruturação dos programas de estímulo à criatividade para a inovação. Para as demais atividades, os recursos materiais e tecnológicos são considerados adequados e suficientes (AMABILE et al., 1996).

Os impactos causados pelas mudanças organizacionais e pela introdução de inovações se apresentaram como razoáveis **impedimentos** para o espaço para a criatividade, apontando certo receio dos colaboradores pela perda de estabilidade no emprego. A criticidade e a espontaneidade, condições para a fluência das ideias, também não foram consideradas

impedimentos, mas encontram-se permeadas pelos procedimentos de transmissão e manutenção dos valores organizacionais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das limitações que um estudo de caso oferece, ou seja, a impossibilidade de generalizar os resultados e responder aos **porquês** que determinam uma relação de causa e efeito, a pesquisa ofereceu algumas contribuições relevantes.

Para cooperar com as discussões propostas pela pesquisa, o caso apresentado evidenciou as estratégias de gestão de pessoas que podem ser alinhadas às estratégias de obtenção de resultados organizacionais em inovação. Trata-se de relevante reflexão, pois diz respeito à necessidade de superação da estratégia com inovação restrita às geradas pelas atividades inovativas, como atividades isoladas no contexto organizacional. Todas as atividades de empresa e todos os seus colaboradores concorrem para o cumprimento da estratégia organizacional. Quanto maior o alinhamento entre elas, maior probabilidade de obtenção dos resultados em inovação, em qualquer das suas modalidades.

Quanto à criatividade, o caso apresentou evidências de políticas de valorização das pessoas na organização, associadas às características organizacionais alinhadas à estratégia organizacional (e não ao controle de pessoas), que contribuem para a alavancagem da inovação na empresa (SBRAGIA, 2006).

Por outro lado, verificou-se que os resultados da pesquisa convergem para as tendências de gestão de pessoas incorporadas à tentativa de alcançar as capacidades integrativas para a consecução da estratégia organizacional: participação dos funcionários; intensificação do trabalho organizado em grupos; agregação das habilidades de vários indivíduos; maior diversidade de opiniões (favoráveis ao pensamento divergente) e maior aceitação de decisões tomadas coletivamente (ALBUQUERQUE, 2002; DUTRA, 2002; ROBBINS, 2005, p. 65).

Para as instituições de ensino e pesquisa, a contribuição da pesquisa se volta para as discussões teóricas e práticas sobre a gestão estratégica das pessoas e, na área da gestão da inovação, com a compreensão da criatividade como uma das alavancas para a inovação. Trata-se de relevante contribuição para as áreas de conhecimento, dados os escassos estudos disponíveis que apontem a convergência entre elas.

Para os processos de gestão, as organizações interessadas em obter resultados com inovação podem se utilizar da pesquisa em questão como referencial sobre as estratégias de gestão de pessoas que podem contribuir para a obtenção de resultados com inovação, viabilizando que a criatividade de seus colaboradores seja encorajada e valorizada pelos resultados dela proveniente.

Como sugestões de temas para futuras pesquisas, o estudo de caso apontou que o alinhamento estratégico entre inovação e gestão de pessoas envolve competências gerenciais voltadas para sua sustentação. Sugere-se, assim, verificar as competências gerenciais, para esse alinhamento, que considerem os níveis diferenciados de consciência em que os gestores apreendem, atuam e comunicam o intento estratégico da organização.

As atividades realizadas em grupos e o estímulo à participação dos colaboradores demonstraram influência positiva no espaço para a criatividade em organizações inovativas. Contudo, nesta pesquisa, não foi possível abranger os processos criativos grupais. Sugere-se, então, o aprofundamento do tema, incluindo sua relação com os incentivos individuais e coletivos para a inovação gerada endogenamente (ALBUQUERQUE, 2002; BRUNO-FARIA, 2004; DUTRA, 2002).

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. cap.9.
- ALBUQUERQUE, L. G. **Papel estratégico de recursos humanos**. 1987. 262 f. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ALIAGA, O. A. **A study of innovative human resource development practices in Minnesota companies**. Saint Paul: Swanson & Associates, 2005. (Human Resource Development Research Center Report).
- AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, Oct. 1996.
- AMABILE, T. M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 5, p. 76-87, Sept/Oct. 1998.
- AMABILE, T. M.; GRYSKIEWICZ, N. D. The creative environment scales: work environment inventory. **Creativity Research Journal**, La Habra, v. 2, p. 231-253, 1989.
- ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. **Strategic human resource management**. Florida: Harcourt Brace, 1996.
- BRUNO-FARIA, M. F. **O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**. 2004. 283 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2004.
- CHANG JUNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão de sua empresa. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. Tradução Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000. p. 161-182.
- DE LEEDE, J.; LOOISE, J. K. Innovation and HRM: towards an integrated framework. **Creativity and Innovation Management**, Oxford, v. 14, n. 2, p. 108-117, June 2005.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Hove, 1996, v. 5, n. 1, p. 105-123, Mar. 1996.

- FISS, M. **A estrutura organizacional para a inovação na 3M do Brasil**. 2003. 128 f. Dissertação (Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FURTADO, A. T.; CARVALHO, R. Q. Padrões de intensidade tecnológica da indústria brasileira: um estudo comparativo com os países centrais. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 70-84, jan./ mar. 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de inovação tecnológica**. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2008.
- ISAKEN, S. G. et al. Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. **Creativity Research Journal**, La Habra, v. 13, n. 2, p. 171-184, 2000-2001.
- KAO, J. **Jamming**: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KWASNIEWSKA, J.; NECKA, E. Perception of climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. **Creativity and Innovation Management**, Oxford, v. 13, n. 3, p. 187-196, Sept. 2004.
- PAROLIN, S. R. H.; VASCONCELLOS, E.; BORDIGNON, J. A. Barreiras e facilitadores à inovação: o caso Nutrimental S/A. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 12-34, 2006.
- ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUTHES, S. et al. Inovação tecnológica: um estudo comparativo com os dados da PINTEC. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo diagnóstico comparativo. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 2-23, jan./ jul. 2005.
- SBRAGIA, R. (Coord.). **Inovação**: como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio, 2006.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. Tradução Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

INNOVATION-ORIENTED STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE: LABORATÓRIO HERBARIUM CASE

Abstract

Aiming at contributing to the integration of the strategies for management of people with innovation, the research focused on identifying the relationship between organizational characteristics and space for creativity in an innovative organization, belonging to the phytotherapy segment. The variables of the organizational characteristics have involved: organizational structure, philosophy and values, and policies and human resources systems; the variables of space for creativity have involved: encouragement for creativity, assignment environment, organizational resources and impediments. Interviews with HR and technology managers have been held, as well as the application of a questionnaire to 51 technical and administrative collaborators. The main results demonstrates the policies and practices that promote the integration of the strategies of management of people with innovation, and pointed that the space for creativity is permeated by the effective people and groups valorization and the results they produce within the organization.

Keywords: Creativity, human research management, innovation management.

Data do recebimento do artigo: 15/06/2009

Data do aceite de publicação: 30/07/2009