

## A gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso do Laboratório Herbarium

**Autoria:** Sonia Regina Hierro Parolin, Lindolfo Galvão de Albuquerque

### Resumo:

O artigo apresenta um dos estudos de casos que compõe pesquisa mais ampla realizada no decorrer de 2007, que visou identificar as relações entre características organizacionais e de espaço para a criatividade em organizações inovativas, com o objetivo de contribuir com as discussões emergentes sobre a integração entre estratégias de gestão de pessoas e de inovação. As variáveis de características organizacionais envolveram: estrutura organizacional, filosofia e valores e políticas e sistemas de recursos humanos. As variáveis de espaço para a criatividade envolveram: encorajamento à criatividade, ambiente da tarefa, recursos e impedimentos organizacionais. O estudo qualitativo exploratório-descritivo foi realizado em média empresa brasileira do segmento de fitoterápicos, com inovações em gestão e em produtos. Foram realizadas entrevistas com gestores de RH e de Tecnologia e aplicação de questionários a 51 funcionários das áreas técnicas e administrativas. Os principais resultados demonstram a integração entre estratégias de gestão de pessoas e inovação e apontam que o espaço para a criatividade é permeado por práticas de valorização das pessoas e de seus resultados na organização. As práticas de gestão de pessoas mais evidenciadas relacionam-se aos *feedbacks* construtivos na avaliação de desempenho.

### 1. Introdução

Na década passada, inúmeros estudos apontaram a emergência das mudanças para o novo milênio e, em sua primeira década, observa-se que o tema “inovação” alinhado à estratégia organizacional, surge, sem precedentes no país, como uma das prerrogativas para competitividade global.

Por outro lado, estudos sobre inovação apontam para a relevância do estímulo à criatividade dos colaboradores para a obtenção da inovação, e abordam os indicadores dificultadores e facilitadores ao processo no ambiente organizacional (Amabile e Grykiewicz, 1989; Ekval, 1996; Kao, 1997; Amabile *et al*, 1996; Isaken *et al*, 2000-2001; Kwasniewska e Necka, 2004). Os referidos estudos, contudo, não ampliam as discussões 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. Falta ao construto sobre criatividade nas organizações, um referencial de gestão alinhado à estratégia de gestão de pessoas.

Visto pelo ângulo acima, 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; Leede e Looise, 2005). Em Albuquerque (1999; 2002), as discussões sobre o alinhamento entre a gestão estratégica das pessoas e os objetivos organizacionais são amparadas pelo modelo das características organizacionais para uma estratégia de comprometimento dos colaboradores que engloba elementos da estrutura organizacional, de filosofia e valores e de políticas e sistemas de recursos humanos.

Observa-se que a combinação dos construtos entre gestão de pessoas e inovação pode ser mais amplamente explorada, pois aponta para a necessidade de uma conexão entre elas, alinhada aos objetivos organizacionais. Diante das discussões sobre a integração entre estratégias de gestão de pessoas e de inovação, o artigo apresenta um estudo de caso extraído de pesquisa mais ampla, realizada no decorrer de 2007, que visou identificar as relações entre características organizacionais (estrutura, filosofia e valores e políticas e sistemas de recursos

humanos) e espaço para a criatividade em organizações inovativas, um enfoque, até então, pouco explorado nas pesquisas brasileiras.

## 2. Características organizacionais na estratégia de gestão de pessoas

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). As características organizacionais comparadas adotadas na pesquisa envolvem: **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** (contratação, treinamento, carreira, salarial e incentivos).

### *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/ formalização do trabalho e sobre o quê, como e quando será executado). A forma matricial surgiu como alternativa de solução para a inadequação da estrutura funcional para as atividades integradas, especialmente quando se refere aos resultados com inovação. São orgânicas, soltas, com pouca formalização e descentralização e essas características tendem a aumentar o nível dos conflitos relacionais entre gestores e colaboradores (Vasconcellos e Hemsley, 2003; Robbins, 2005).

### *Filosofia e valores organizacionais*

O tema relacionado a filosofia e valores organizacionais são abordados por Collins e Porras (1996, *in* Ulrich, 2000) pela ótica da construção de uma visão sobre o que as organizações devem ou não mudar, o que pressupõe dois componentes principais: a ideologia essencial (que incluem os valores essenciais intrínsecos à organização e o seu propósito essencial) e o futuro imaginado.

Dentre as funções da comunicação, destacam-se as de transmissor e mantenedor da filosofia e dos valores organizacionais visando sua internalização e atitude de compartilhamento entre os membros da mesma organização (Dutra, 2002; Robbins, 2005). A comunicação interna 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 (nas 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 informais de informações, de opiniões 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).

### *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 ambigüidades, 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 e 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 e Fleury, 2004).

A gestão de carreira deixa de ser responsabilidade exclusiva da organização, como na administração tradicional de RH, e passa a ser do indivíduo, que deve gerir seu desenvolvimento, sua 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 e, 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 (pesquisa e desenvolvimento) usualmente incluindo cientistas e engenheiros (Dutra, 1996; Vasconcellos e 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 enfatizam sobre a clareza dos critérios de avaliação, sobre a escolha dos avaliadores, dos métodos e, fundamentalmente, sobre 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 remunerar o trabalho inteligente e o desempenho excepcional com remuneração variável e benefícios, que reconheçam a contribuição, em vez de apenas privilegiar a posição (Dutra, 2002; Hipólito, 2001).

Por último, aborda-se a questão dos incentivos. Para o encorajamento à criatividade, esta é uma das variáveis associadas positivamente à disposição dos colaboradores em cultivar sua criatividade no ambiente de trabalho, configurada em sistemas de premiações. Deve ser associada ao desempenho e à competência e, ainda, deve manter equidade interna e aderência ao conjunto de filosofia e valores. 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”.

Tendências que são incorporadas à tentativa de alcançar as capacidades integrativas para a consecução da estratégia organizacional: participação dos funcionários no processo de transformação organizacional; intensificação do trabalho organizado em grupos que geram informações e conhecimentos mais amplos e completos; agregação das habilidades de vários indivíduos; maior diversidade de opiniões (favoráveis ao pensamento divergente) e maior aceitação de decisões tomadas coletivamente, apesar de estas podem camuflar algumas responsabilidades por essas decisões (Albuquerque, 2002; Dutra, 2002; Robbins, 2005, p. 65).

### 3. Alinhamento estratégico entre gestão de pessoas e inovação

O enfoque sobre a integração estratégica da inovação com a gestão de pessoas apresenta algumas peculiaridades, com raríssimos estudos feitos sob esse ângulo de análise. Vários autores admitem uma associação entre estratégia e inovação, mas poucos incluem a estratégia em gestão de pessoas como um dos alicerces para a inovação.

Aliaga (2005) apresenta estudo sobre 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. Leede e Looise (2005) abordam a integração de gestão de recursos humanos com inovação pela estratégia organizacional, cujo objetivo seja a 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. Esses estudos demonstram aderência entre os 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 as inovações.

### 4. As abordagens sócio-interacionistas da criatividade

Uma linha de pesquisa sobre a criatividade bastante evidenciada é a que investiga sobre as características de clima de trabalho nas organizações que apontam características pertinentes ao ambiente considerado criativo, com destaque para o trabalho desafiante, para as oportunidades de crescimento intelectual, para o desenvolvimento da personalidade, para a destinação de tempo suficiente para desenvolver o trabalho, para o contexto com liberdade, democracia, participação e solidariedade, para debates e discussões de idéias, para o baixo nível de conflito, para líderes com perfil mais democrático e com visão humanística (Ekvall, 1996; Isaken *et al*, 2000-2001; Kwasniewska e Necka, 2004).

São os estudos de Amabile *et al* (1996) e Amabile (1998), 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, com 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). Elementos semelhantes são encontrados na definição adotada por Chang Jr e Albuquerque (2002, p. 34), em que definem criatividade como “espaço aberto aos colaboradores, de modo que haja receptividade de idéias inovativas, a assunção de risco de erro, do tempo de implementação de idéias e o apoio à persistência”.

Dessa forma, as categorias propostas por Amabile *et al* (1996) foram adotadas como base para compor as variáveis que influenciam a criatividade na organização. Esse procedimento também levou em consideração o segundo nível do modelo de Leede e Looise (2005), de maior dinamicidade, pois depende do contexto e abrange as práticas de recursos humanos no ambiente da tarefa de que os colaboradores participam.

### 5. Procedimentos metodológicos

O estudo do caso compõe os procedimentos qualitativos de pesquisa exploratória-descritiva mais ampla. Para verificar as relações entre as variáveis independentes (características organizacionais) e dependentes (espaço para a criatividade) procedeu-se ao

levantamento das características organizacionais na empresa e a verificação de como as variáveis de espaço para a criatividade nela se manifestam. Para identificação da organização inovativa, adotou-se critérios do histórico com inovação, das atividades inovativas desenvolvidas (Sbragia *et al*, 2006), prêmios de inovação tecnológica, setores inovadores segundo PINTEC/ IBGE, além da acessibilidade.

Foram realizadas entrevistas com Gestores de RH e de Tecnologia e aplicado questionário composto por 66 itens a 51 funcionários das áreas técnica e administrativa da empresa, com taxa de retorno de 68%. 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. O tratamento dos dados quantitativos foi realizado pela estatística básica (média, desvio-padrão e percentual de concordância). Os dados qualitativos (primários e secundários) foram organizados conforme o modelo teórico e as variáveis 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 da tarefa, recursos e impedimentos organizacionais.

## 6. Caso Herbarium Laboratório Botânico Ltda.

A empresa está localizada na cidade de Colombo, Região Metropolitana de Curitiba, estado do Paraná, dentro de um grande bosque onde podem ser observadas 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 o Paraná e São Paulo. Para os demais estados do país e para outros países, como Estados Unidos e vários países da Europa, a empresa conta com distribuidores contratados para esse fim.

A empresa nasceu em 1985, em Curitiba, Estado do Paraná, em reduzido espaço físico, como uma iniciativa inovadora em negócios fitoterápicos. Na medida em que as atividades comerciais foram se expandindo geograficamente e alcançando novas regiões, tornando-se, assim, mais complexas, criou-se o Departamento de *Marketing*, que se constituiu, mais tarde, numa gerência independente.

Atualmente, a empresa atua no ramo de fabricação de produtos farmacêuticos fitoterápicos, homeopáticos, cosméticos, alimentos para humanos, higiene e limpeza, medicamentos elaborados à base de plantas medicinais, suplementos alimentares, com 100% de capital nacional. A primeira linha de encapsulados lançada tinha 45 itens; em 2005, passou para, aproximadamente, 80 itens e, em 2006, lançou mais 15 novos produtos. 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 US\$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), relativamente a toda sua linha de produção com destaque para os produtos da marca Bioslim. Por esse motivo, a empresa precisou recolher 150 produtos do mercado, inclusive o Ginkgo, restando apenas 30 produtos para a continuidade da fabricação e tendo mais de 100 readequados à nova legislação. A empresa garantiu o emprego de todos os empregados, por um ano. Em 2006, voltou a crescer e a ganhar mercado internacional.

Nos 20 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 visita médica (trabalho externo de promoção dos produtos) e gera, aproximadamente, 500 empregos indiretos.

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 sobre os dados da PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica 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 é 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, sendo os Prêmios FINEP de Inovação Tecnológica os mais expressivos, conquistados em 2003 e 2006 na categoria médias e grandes empresas. Seus produtos considerados mais inovadores são o Imuno.Max, Prímoris e Gamaline.V (conhecido por desmistificar 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 tem em seus registros 176 idéias sugeridas, 32 idéias em processo de avaliação, 55 em desenvolvimento e 107 projetos concluídos (dados de 2007).

A pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos (P&D) conta com 3 (três) laboratórios, sendo: 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 (sendo três Mestres), que analisam as idéias 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 pela Fundação Herbarium de Saúde e Pesquisa (mantida pela própria organização) com universidades. Essa entidade (FHSP) não tem fins lucrativos e, em convênio com a respectiva Secretaria Municipal de Saúde, provê um ambulatório médico de tratamento fitoterápico, na cidade de Colombo, Paraná.

Os recursos destinados à geração de inovação são alocados na Gerência de Tecnologia, demonstrados na 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, sendo: 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%).

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 empresa 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 90, 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, 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

#### 6.3.1 Estrutura organizacional

A área de Recursos Humanos, mesmo não configurando 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 e 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 do 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 na tabela 01, a seguir.

**Tabela 01: Variáveis de estrutura organizacional**

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 idéias	- muitos níveis hierárquicos.	3,84	1,405	66,70%	51
	- idéia nova aprovação vários níveis hierárquicos	4,57	1,082	86,30%	51

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

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

Pelos resultados apresentados, percebe-se que os vários níveis da estrutura organizacional exercem razoável impacto nos processos grupais e na participação dos colaboradores e é mais sentido quando uma idéia 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 onze itens, dentre eles, destaca-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, por causa de seu posicionamento estratégico na estrutura organizacional, responsável pela comunicação e interpretação dos objetivos organizacionais. Veja-se, na tabela 02, os resultados da análise descritiva das variáveis indicadas.

**Tabela 02: Variáveis de filosofia e valores**

Dimensões	Itens	Média	DP	% Conc.	N.
Valores essenciais para a organização	- valoriza trabalhos em grupo	4,92	,877	96,00%	50
	- importância 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 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 às 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 resultados esperados	4,55	,901	88,30%	51
	- clareza dos propósitos da empresa	4,46	1,110	86,00%	50

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

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

Os resultados desse bloco de questões revelam elevada absorção da filosofia e valores da organização por parte dos respondentes com os menores desvio-padrão do presente caso. Os resultados anteriores ratificam as práticas propagadas pela organização, relativas a manter e 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 (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.

O RH tem como missão “criar e manter um clima organizacional saudável para atrair, desenvolver e motivar pessoas que disponibilizam seus talentos para a realização da missão da empresa, aliando a isso o seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional”.

a) Seleção e contratação: a empresa privilegia a seleção e contratação de pessoas sem experiência ou bem jovens, mas com foco na potencialidade do candidato, percebida por intermédio de diversas entrevistas ou dinâmicas, 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 mesmo utilizando-se de mecanismos simplificados, a empresa incentiva e desafia o desenvolvimento profissional dos colaboradores que estão perfeitamente identificados com a função e com o negócio da empresa”. 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. O treinamento relacionado à operação é uma atividade constante e a empresa faz investimentos significativos nessa área. Uma nova prática de desenvolvimento recém-introduzida na organização, relacionada à geração de idéias para a inovação, foi a multiplicação interna da metodologia do Curso “Consultores para a Inovação” (Metodologia da Universidade Tecnológica de *Compiègne*, França), por um dos colaboradores que participou da formação inicial. A multiplicação dessa formação aos demais funcionários prevê metas para os setores promoverem inovações no processo com possibilidade de premiação pelo projeto “Banco de Idéias”. 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, denominado 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 que, atualmente, encontra-se no processo de identificação dos colaboradores que demonstrem as competências demandadas. A próxima fase será de orientação dos líderes quanto a: sistema de remuneração; gestão de carreiras; programas de treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; sistemas de *feedback*; captação; demissão de pessoas e retenção de talentos. Para ilustrar, a gestora de RH fez breve demonstração do relatório de competências no eixo de carreira da área técnica, diretamente no sistema informatizado de gerenciamento. No referido relatório, as competências requeridas estão divididas em conceituais, técnicas e humanas, sendo que estas últimas englobam: autoconfiança, comprometimento organizacional, comunicação, criatividade e inovação, eficácia, flexibilidade, pró-atividade 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, como já comentado, em implantação. Da auto-avaliação e da avaliação da chefia, os *gaps* de competência irão alimentar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que determinará os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos a curto ou a médio prazo e irá alicerçar os sistemas de remuneração da carreira em “Y”. A entrevistada considera as oportunidades de movimentação interna são bastante estimuladas. Como exemplo, foi citado que, em sua maioria, os 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. Por meio desse instrumento, revisado periodicamente, a empresa acredita garantir equilíbrio interno e práticas justas de remuneração. O salário de cada colaborador é definido com base nos critérios estabelecidos nesse plano e as tabelas salariais ficam disponíveis para as chefias, sendo que, por ocasião de negociação salarial, o colaborador também tem acesso a essa tabela. 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.

A tabela 03 apresenta os resultados da análise descritiva dessas variáveis.

**Tabela 03: Variáveis de políticas e sistemas de recursos humanos**

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 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 idéias 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 desempenho	3,14	1,312	37,30%	51

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

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

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

#### 6.4 Apresentação das variáveis de espaço para a criatividade

O Comitê de Projetos, já mencionado, é considerado o *locus* estratégico para a contínua geração de idéias 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 idéias sob o título “Boa Idéia!”. O projeto funcionou entre 2001 e 2003 e, à época da coleta dos dados, estava em fase final de reformulação, sendo vinculado à metodologia “Consultores para a Inovação”, já citado anteriormente. A reformulação deu-se pela constatação anterior de que as idéias submetidas ao “Boa Idéia!” 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 (score) incluem: tempo, orçamento, recursos, simplicidade, impacto (receita, imagem, meio-ambiente, QVT).

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 nesta tabela 04.

**Tabela 04: Variáveis de encorajamento para a criatividade**

Dimensões	Itens	Média	DP	% Conc.	N.
Receptividade pela organização	- organização receptiva às idéias	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 idéias	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 idéias	- à vontade para agir diferente	4,18	1,126	74,50%	51
	- trabalham bem em equipe	4,96	,871	96,20%	51
	- idéias criativas com frequência	4,24	1,069	84,30%	51
Tolerância ao erro e <i>feedbacks</i> construtivos	- gestor(es) tolera(m) erros	4,31	1,049	78,40%	51
	- gestor(es) <i>feedbacks</i> construtivos	4,41	1,283	76,50%	51
	- gestor(es) considera(m) “erros” como aprendizagem	4,00	1,077	78,40%	51
Incentivo a ampla comunicação entre as áreas	- incentivada entre as áreas e grupos	4,24	1,050	78,40%	51

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

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

O trabalho desenvolvido em grupos é o que mais se evidencia nesse bloco de resultados, acompanhado da percepção pelos colaboradores de que a organização é receptiva às suas idéias. A tolerância ao erro pelos gestores, apesar de apontar a menor média do bloco, é 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 da tarefa

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

**Tabela 04: Variáveis de ambiente da tarefa**

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

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

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

Os resultados apontam que a autonomia e liberdade são incentivadas pela organização com a mesma intensidade que os colaboradores expressam o desejo de oportunidades de serem mais criativos e imaginativos na realização das suas tarefas. Há pressão pela produtividade e desempenho com relativa compressão de tempo, ao ponto de os colaboradores não se sentirem com sobrecarga de trabalho.

### 6.4.3 Recursos

A tabela 05 apresenta os resultados da análise descritiva referentes às variáveis observadas.

**Tabela 05: Variáveis de recursos**

Dimensões	Itens	Média	DP	% Conc.	N.
Recursos financeiros	- não recursos para novas idéias	3,02	1,393	33,30%	51
Tempo	- respeito ao tempo da idéia	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

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

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

Os resultados dessa tabela apontam 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 idéias são 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 para a inovação, que atingem todo o corpo de colaboradores.

### 6.4.4 Impedimentos organizacionais

A seguir, os resultados dos impedimentos organizacionais.

**Tabela 06: Variáveis de impedimentos organizacionais**

Dimensões	Itens	Média	DP	% Conc.	N.
Criticidade/ 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 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

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

Os resultados permitem 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 revela-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 e 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 infra-estrutura para a inovação, com valorização das pessoas e competitividade com expansão de mercado.

#### *Características organizacionais*

A **estrutura organizacional** apresenta-se com níveis de hierarquização que exercem certa inibição quando uma idéia necessita ser aprovada por diversas pessoas nos níveis hierárquicos (Vasconcellos e Hemsley, 2003). Os mecanismos de estímulo à criatividade foram recentemente reestruturados, o que gerou um período de descontinuidade na realização das idéias 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 idéias e a definição conjunta de metas de desempenho entre gestores e colaboradores, sustentando a autonomia e a liberdade compromissadas com a organização (Albuquerque, 1999; 2002; Leede e 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 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, refletidos principalmente em duas direções: i) o freqüente contato físico (presencial) 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, que interpretam seus conteúdos para que o comportamento dos colaboradores mantenha coerência com a filosofia e objetivos organizacionais. Para as empresas, 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, à medida que os procedimentos de transmissão e manutenção dos valores organizacionais obstaculizem a oxigenação e a diversidade das idéias, 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 desvio-padrão de toda a análise descritiva deste caso.

As **políticas e sistemas de recursos humanos** são sedimentados no nível estratégico da organização com práticas que enfatizam o relacionamento e a valorização das pessoas nesse meio (Albuquerque, 1999; 2002; Dutra, 2002; Leede e 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 (Alencar, 1996; Albuquerque, 1999; 2002). 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.

### *Espaço para a criatividade*

O **encorajamento à criatividade** para a inovação no Laboratório Herbarium está 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 (Chang Jr e Albuquerque, 2002; Albuquerque, 1999; 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 da tarefa** nessa organização apresenta relativa pressão pela produtividade e desempenho no trabalho, mas não chega a comprimir o tempo para experimentar novas formas de atuar e nem sobrecarrega de trabalho os seus colaboradores. Inclusive, a autonomia e a liberdade são incentivadas na organização na mesma intensidade que os colaboradores expressam 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, Kwasniewska e Necka, 2004). O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) é conduzido pelos os 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 *et al*, 2006). A alocação dos recursos destinados ao desenvolvimento das idéias 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 idéias, também não foram consideradas impedimentos, mas encontram-se permeadas pelos procedimentos de transmissão e manutenção dos valores organizacionais.

## 7. Considerações finais

Para contribuir com as discussões propostas pelo artigo, destaca-se que dentre as estratégias nas organizações inovativas, o caso apresentado evidenciou as de gestão de pessoas, sendo a criatividade evidenciada como uma das importantes alavancas da inovação na empresa (Sbragia *et al*, 2006).

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

Para as instituições de ensino e pesquisa, sua contribuição 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, dados os escassos estudos disponíveis.

Para os processos de gestão, as organizações interessadas em obter resultados com inovação, podem se utilizar desta pesquisa como referencial, viabilizando que a criatividade de seus colaboradores seja encorajada e valorizada pelos resultados dela proveniente.

## Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégica de recursos humanos e competitividade. *In*: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M<sup>a</sup> B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M<sup>a</sup>. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALIAGA, O. A. *A study of innovative human resource development practices in Minnesota companies*. Tese de Doutorado em Psicologia. Faculty of The Graduate School of the University Of Minnesota, 2005. Disponível em: Acesso em: 25/01/2007.
- AMABILE, T. M. *How to kill creativity*. **Harvard Business Review**. Boston, sept/oct, 1998, v. 76, 5<sup>a</sup> ed., p. 76-87.

- \_\_\_\_\_. ; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. *Assessing the work environment for creativity. Academy Of Management Journal*. Oct., 1996, 39, 5, p. 1154-1184.
- BRUNO-FARIA, M<sup>a</sup>. F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Universidade de Brasília-DF, 1996.
- CHANG, JR. ; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, vol. 3, n. 2, 2002, p. 13-38. Disponível em: [www.mackenzie.br/editoramackenzie/revistas/administracao](http://www.mackenzie.br/editoramackenzie/revistas/administracao). Acesso em: 15/02/2005.
- COLLINS, J. C; PORRAS, J. I. Construindo a visão de sua empresa. In ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. Trad. Cristina Bazán, Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.
- 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*, 1996, v. 5(1), p. 105-123.
- FLEURY, A.; FLEURY, M<sup>a</sup>. T. L. **Aprendizagem Organizacional. As experiências do Japão, Coréia e Brasil**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FURTADO, A. T.; CARVALHO, R. Q. Padrões de intensidade tecnológica da indústria brasileira: um estudo comparativo com os países centrais. **Revista São Paulo em Perspectiva**. V. 19, n. 1, p. 70-84, jan./ mar. 2005.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial – a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ISAKEN, S. G.; LAUER, K. J.; EKVALL, G.; BRITZ, A. *Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the Situational Outlook Questionnaire. Creativity Research Journal*. 2000-2001, vol. 13, n. 2, 171-184.
- 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*, 2004, v. 13, n. 3, September, p. 187-196.
- LEEDE, J. De; LOOISE, J. K. *Innovation and HRM: towards an integrated framework. Creativity and Innovation Management*. v. 14, n. 2, 2005, p. 108-117.
- PAROLIN, S. R. H. **Características organizacionais e espaço para a criatividade em organizações inovativas**. Tese de Doutorado em Administração FEA/ USP. São Paulo: 2008.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RUTHES, S.; NASCIMENTO, D. E. do; CARVALHO, H. G.; REIS, D. R. dos. Inovação tecnológica: um estudo comparativo com os dados da PINTEC. **Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. ANPAD: Gramado, RS, 2006. Disponível em: [www.anpad.org.br/evento](http://www.anpad.org.br/evento).
- SBRAGIA, R. (Coord.); STAL, E.; CAMPANÁRIO, M.; ANDREASSI, T. **Inovação: como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: Clio Editora, 2006.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. In ULRICH, D. (Org.). Trad. Cristina Bazán, Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.