

# CONTRIBUIÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

## CONTRIBUTIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PROCESS MANAGEMENT TECHNOLOGICAL INNOVATION

Anapátricia Morales Vilha<sup>1</sup>

Eliane Rodrigues Message<sup>2</sup>

**Resumo:** As estratégias baseadas em inovação que fazem uso de mecanismos para desenvolvimento e fomento da cultura organizacional podem representar a pedra angular para a orientação, o desenvolvimento criativo de inovações e soluções por parte dos funcionários de uma empresa. Diante do exposto, este trabalho apresenta relatos das empresas 3M e Natura que se revestem de culturas organizacionais pautadas na inovação para os mercados. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, cujo procedimento de coleta deu-se por meio de dados secundários. Para análise dos dados obtidos utilizou-se a abordagem de Schein (2014) que discute os níveis da cultura organizacional em artefatos, crenças e valores e pressupostos básicos. A partir dos resultados obtidos observou-se que no nível dos artefatos a 3M e a Natura apresentam procedimentos e ferramentas muito semelhantes sob o ponto de vista da formalização de processos robustos de gestão da inovação tecnológica e de rotinas de incentivo à inovação. Sob a perspectiva das crenças e valores das culturas organizacionais, nota-se que a 3M apregoa intensamente a busca por ideias para inovação, permitindo nesse processo a ocorrência (esperada) de erros e riscos. A Natura, por sua vez, é fortemente marcada pelo posicionamento da experiência com a sustentabilidade através de seus produtos pautados em conhecimento e inovação. Finalmente, sob o ponto de vista dos pressupostos básicos das empresas, a 3M aponta que a sua razão de ser reside em solucionar problemas não solucionados de maneira inovadora. Já a Natura sinaliza que a sustentabilidade é uma meta de ação legítima do seu negócio.

**Palavras-chave:** Inovação, tecnologia, cultura organizacional, criatividade, capital humano.

---

<sup>1</sup> Doutora em Política Científica e Tecnológica pela UNICAMP, professora do Programa de Pós Graduação em Ciências Humanas e Sociais da UFABC, anapatricia.vilha@ufabc.edu.br.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Empresarial pela UNINOVE e mestranda do Programa de Ciências Humanas e Sociais pela UFABC, elianerro@gmail.com.

**Abstract:** The strategies based on innovation that make use of mechanisms for the development and promotion of organizational culture can represent the cornerstone for guidance, the creative development of innovations and solutions for the employees of a company. Given the above, this work presents accounts of companies 3M and Natura that are of organizational culture guided by the innovation to the market. To this end, we proceeded to a descriptive study, whose collection procedure took place through secondary data. For data analysis we used the approach of Schein (2014), which discusses the levels of the organizational culture artifacts, beliefs and values and basic assumptions. From the results it was observed that the level of artifacts 3M and Natura have procedures and similar tools from the point of view of the formalization of robust management processes of technological innovation and to encourage innovation routines. From the perspective of the beliefs and values of organizational cultures, it is noted that the 3M touts intensely the search for ideas for innovation, allowing this process to occur (expected) errors and risks. Natura, in turn, is strongly marked by positioning the experience to sustainability through its products guided by knowledge and innovation. Finally, from the point of view of the basic assumptions of the companies, 3M points out that its *raison d'être* lies in solving unsolved problems innovatively. Natura already signals that sustainability is a legitimate action goal of your business.

**Keywords:** Innovation, technology, organizational culture, creativity, human capital.

## 1 INTRODUÇÃO

O número cada vez maior de empresas atuando nos mais variados setores industriais faz com que a competição se intensifique de forma exponencial, forçando os agentes econômicos a dinamizarem suas estruturas organizacionais e serem capazes de lidar com a alta imprevisibilidade presente nos mercados. Nesse cenário, as inovações tecnológicas têm sido tidas como elementos substantivos de diferenciação e de obtenção de vantagens competitivas (VILHA, 2010).

De acordo com Mytelka (1999, apud CEZARINO e CAMPOMAR, 2006), as empresas competem diariamente num ambiente onde a competição calcada na inovação modifica as estruturas comerciais e de investimento. Com essa passagem, cabe reconhecer que as empresas que percebem o potencial competitivo trazido pelas estratégias de inovação e que desenvolvem seu planejamento organizacional nessa direção, são as que têm maior potencial de sucesso em sua área de atuação.

A adoção de estratégias e práticas inovativas nas empresas, pois, está estreitamente associada à busca de competências capazes de produzir produtos e serviços para o mercado que sejam distintivos em relação a seus competidores. Isto posto, uma trajetória calcada em inovação que faça uso de mecanismos para desenvolvimento e fomento da cultura organizacional pode representar a pedra angular para a orientação do desenvolvimento criativo de inovações e soluções por parte dos funcionários de uma empresa.

A cultura organizacional pode ser caracterizada pelo conjunto de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, conhecimentos e significados compartilhados pelos membros da empresa, traduzindo as referências criadas por suas lideranças (Alves, 1997). Diante do exposto, as culturas organizacionais podem ser definidas e alteradas pelos indivíduos, inclusive podendo ser modificadas pela força de suas experiências compartilhadas, não obstante a trajetória empresarial tenha construído uma estrutura cultural estável e complexa em sua organização (ISAKSEN; TIDD, 2006).

Uma revisão da literatura científica nacional publicada por 129 periódicos e congressos no campo da Administração de 2006 a 2009 identificou apenas 20 produções científicas sobre o tema 'cultura organizacional e criatividade nas organizações' (BRUNO et al., 2013), caracterizando essa discussão ainda pouco explorada no contexto da gestão do processo de inovação nas empresas.

Diante de todos os aspectos expostos acima, este trabalho tem o objetivo de investigar a natureza e as características dos mecanismos para desenvolvimento e fomento da cultura organizacional e suas implicações para o desenvolvimento criativo de inovações por parte dos funcionários de empresas. Para essa discussão, serão apresentados relatos das empresas 3M e Natura que se revestem de culturas organizacionais pautadas na inovação para os mercados e que exibem um tratamento diferenciado do clima organizacional inovativo e da valorização do capital humano em seus negócios.

Desse modo, desenvolveu-se uma revisão da literatura com o objetivo de organizar o conhecimento sobre a gestão do processo de inovação tecnológica, as questões culturais nas empresas e a cultura organizacional para a inovação. Ademais, procedeu-se uma pesquisa de natureza descritiva, cujo procedimento de coleta deu-se por meio de dados secundários. Para análise dos dados obtidos, utilizou-se a abordagem de Schein (2014) que discute os níveis da cultura organizacional em artefatos, crenças e valores e pressupostos básicos, cuja discussão conceitual será apresentada na seção 2.2 deste artigo.

## **2 GESTÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL PARA INOVAÇÃO**

Esta seção tem por objetivo apresentar uma revisão bibliográfica sobre a abordagem integrada de gestão do processo de inovação tecnológica. Também discute o posicionamento que as questões culturais assumem no interior das empresas, bem como a caracterização da cultura organizacional para a inovação, com o intuito de desenvolver e implementar novas ideias para conversão em produtos e processos. Finalmente, propõe-se refletir sobre os aspectos que alavancam uma cultura voltada à inovação e os níveis da cultura organizacional de uma empresa.

## **2.1. Ponto de partida da cultura organizacional para inovação: a gestão do processo de Inovação**

Para que possamos analisar as implicações que a cultura organizacional traz para o processo inovativo, é necessário situar, preliminarmente, a abordagem de gestão do processo de inovação. Sob uma perspectiva sistêmica, é possível dizer que as empresas adotam práticas de gestão de inovação com o objetivo de atuar sobre os mercados para explorar novas oportunidades e neutralizar ameaças, além de criar vantagens competitivas sustentadas em relação aos concorrentes.

Para tanto, a inovação depende da maneira como ela é conduzida, ou seja, seu desempenho depende do seu gerenciamento (QUADROS, 2005). A gestão de inovação compreende o uso sistemático de mecanismos para planejar, organizar, liderar e coordenar os recursos e competências da empresa, para gerar inovações bem-sucedidas alinhadas às suas estratégias.

Embora não haja uma fórmula ou modelo universal de gestão de inovação, algumas funções seguramente precisam estar presentes nas empresas para que a inovação possa, de fato, ocorrer. No modelo de referência em gestão de inovação proposto por Vilha (2013), a inovação é gerida considerando a necessidade de estabelecer objetivos e práticas sob as dimensões estratégica, tática e operacional capazes de alcançar resultados positivos, que podem traduzir-se em competitividade para a empresa.

A dimensão estratégica do modelo de gestão de inovação tecnológica representa a determinação da estratégia de inovação que a empresa estabelecerá e o alinhamento desta com as suas estratégias competitivas. Quando trabalhada nessa perspectiva, a dimensão estratégica pode gerar como plataforma de valor o mapeamento qualificado de ameaças e oportunidades potenciais do ambiente externo à empresa, bem como a avaliação e priorização das oportunidades de inovação que podem afetar o negócio da empresa e que são mais compatíveis com os seus recursos e capacidades (VILHA, 2013).

Na dimensão tática da gestão de inovação tecnológica, o modelo propõe o desenvolvimento de um clima organizacional inovativo, além de estruturas organizacionais adequadas que sejam capazes de traduzir e operar as decisões

estabelecidas na dimensão estratégica do processo inovativo da empresa. Quando trabalhada nessa perspectiva, a dimensão tática pode gerar como plataforma de valor a tradução das estratégias de inovação estabelecidas pela empresa em condições organizacionais adequadas para que a inovação aconteça (VILHA, 2013).

A dimensão operacional do modelo de gestão de inovação tecnológica significa colocar em prática as estratégias inovativas da empresa, estabelecendo rotinas e ferramentas específicas de geração, implementação no mercado e avaliação do processo inovativo e dos resultados (positivos e negativos) das inovações geradas, de modo que o modelo de gestão de inovação tecnológica e a tomada de decisões da empresa nessa direção possam ser aperfeiçoados. Quando trabalhada nessa perspectiva, a dimensão operacional do modelo pode gerar como plataforma de valor a conversão das dimensões estratégica e tática em práticas capazes de gerar inovações bem-sucedidas (VILHA, 2013).

A estruturação de uma cultura para inovação é um importante aspecto da dimensão tática do modelo de gestão do processo de inovação apresentado por Vilha (2013), caracterizando-se como a base fundamental para que se possam gerar continuamente inovações de valor, determinando os processos de aprendizagem e de inovação mais adequados para a empresa (TERRA et al. 2010).

## **2.2 A cultura organizacional para a inovação**

O interesse pelas questões culturais no interior das empresas não é recente, embora esse tema tenha recebido mais visibilidade desde os anos 1980 ao reconhecer que as empresas possuem culturas e, como tal, podem fornecer valiosos *insights* sobre o comportamento dos seus funcionários. Nesse contexto, a cultura organizacional passou a ser valorizada na razão direta da sua capacidade de estimular fatores como criatividade, inovação, aprendizado e capacidade de adaptação à mudança (BARBOSA, 2002). Isto posto, mais do que iniciativas para promoção de um ambiente propício ao convívio humano, a cultura organizacional deve promover condições para que os indivíduos

desenvolvam seu potencial criativo e o coloquem em aplicação na busca de melhores resultados para a empresa.

A realidade de um mundo em constante mudança e transformação faz com que as empresas inculcam em si a necessidade permanente de aprimoramento e diferenciação em relação aos seus competidores. Desta forma, para as empresas, o investimento no capital humano reside não somente em selecionar os funcionários que já possuem o perfil criativo e inovador, mas, sobretudo, para treinar e capacitar os membros da organização.

Em direção semelhante, Oliveira et al. (2012) mostram que o gerenciamento eficaz de pessoas tem correlação direta com o desempenho do negócio e, nesse sentido, a criação de sistemas de trabalho que considerem atributos da cultura organizacional para a inovação podem repercutir diretamente no cotidiano e na identidade da empresa e seu indivíduo.

Diante do exposto, a cultura de inovação consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas ideias para atingir os resultados planejados pela empresa dentro de um contexto de mudança. Sob essa perspectiva, a cultura organizacional é a base fundamental para que se possam gerar continuamente inovações de valor, determinando os processos de aprendizagem e de inovação mais adequados para a empresa.

Chiavenato (2010, p. 50) ao afirmar que “o valor de uma organização não depende mais do seu tamanho”, refere-se ao fato de que os indivíduos, que constituem o capital humano das empresas, são os elementos que diferenciam e agregam valor aos negócios.

Isaksen e Tidd (2006) dialogam com esse pressuposto, ao afirmarem que o contexto organizacional que permite a ocorrência das ideias, criatividade e a inovação é um dos principais fatores que os gestores devem considerar para buscar novas posições nos mercados. Garvin (1993) também considera essa dimensão e sinaliza que o potencial criativo dos indivíduos pode ser induzido e potencializado pelas empresas.

No entanto, é fundamental que a empresa entenda que um processo de inovação não se faz em áreas restritas e delimitadas, sendo necessário disseminar uma cultura para inovação e fazer com que seus funcionários

compreendam que os ganhos, além de auferidos pela organização, também poderão ser alcançados por eles, mesmo que em forma de desenvolvimento pessoal, ganho de conhecimento e/ou de prestígio profissional (BES e KOTLER, 2011).

Para o indivíduo, o principal ganho de conhecimento leva ao reconhecimento que o dará melhores níveis de empregabilidade, recolocação no mercado de trabalho, ou de valorização nas empresas em que atua, já que organizações que traçam suas estratégias focalizadas na inovação buscam selecionar profissionais com perfil pautado no aspecto criativo (SOUZA et al. 2006). É consonante a ideia aqui enfatizada de que as organizações têm visto o fator humano como um dos seus principais ativos e, portanto, as ações de treinamento e de desenvolvimento dos indivíduos têm contribuído para o sucesso e posicionamento das empresas nos mercados.

Uma fonte muito eficiente de criatividade e de ambiente propício à troca de ideias não se restringe somente ao ambiente interno da empresa; ao contrário, ele deve estar presente e compartilhado com toda a rede de relacionamentos da organização e de seus membros. Balestro e Fernandes (2013) reforçam a ideia afirmando que quando os funcionários trazem suas redes sociais consigo para os limites internos das empresas em que atuam, há uma expectativa de ampliação do valor organizacional e nos resultados obtidos por elas.

Estruturas organizacionais que não possuem ritos e códigos que são refletidos em sua cultura organizacional, tendem a negligenciar a importância dos papéis sociais de seus funcionários no trabalho, permitindo espaço para motivações individualistas no lugar de motivações individualizadas (CHEVALLIER, 1994).

Para Porter (2009, p. 162), “a estratégia baseada no compartilhamento de atividades se torna ainda mais poderosa se as unidades de negócios intercambiarem habilidades.” É o capital humano incrementando o capital social da empresa, cuja razão as empresas devem estimular a colaboração e o desenvolvimento de suas redes sociais. Para Terra et al. (2010), quando se



tratam dos aspectos que alavancam uma cultura voltada à inovação, merecem destaque no interior da empresa:

- O espaço físico que as pessoas trabalham, oferecendo um estímulo não somente à criatividade e reflexão, mas também à colaboração entre pessoas e áreas.
- A gestão financeira e a facilidade com que a empresa disponibiliza recursos financeiros para ideias e projetos inovadores.
- A estrutura organizacional, nível de hierarquização, facilidade de relacionamentos e comunicação vertical e horizontal dentro da organização.
- As formas de avaliação e recompensa das pessoas para sua contribuição às práticas inovativas na empresa.
- O nível de interligação da empresa com o seu ambiente externo, por meio de redes de inovação ou parceiras, para geração de novas ideias e desenvolvimento de novos projetos.
- A comunicação e o envolvimento das pessoas em todos os assuntos relacionados à inovação em geral.

Numa direção semelhante e mais complexa, Schein (2004) apresenta uma categorização de análise sobre os níveis da cultura de uma empresa, mostrando que a cultura organizacional pode ser analisada em diversos níveis, cuja variação decorrerá do grau de visibilidade para o observador. Desse modo, os níveis da cultura variam de manifestações mais ou menos ostensivas e podem exprimir crenças, valores, normas e regras de comportamento que os membros de um grupo utilizam como forma de representar a cultura para si e para os outros.

No nível mais elementar de análise encontram-se os *artefatos*, que incluem todos os fenômenos que se vê, ouve e sente quando se depara com uma cultura desconhecida. A exposição inclui os produtos visíveis do grupo, a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, como as pessoas se vestem, suas tecnologias, seus estilos, produtos do grupo, entre outros aspectos do gênero. Os artefatos também incluem rotinas, processos organizacionais e de

organização do trabalho pelos quais tais comportamentos são expressos (SCHEIN, 2004).

Outro nível de análise da cultura organizacional reside sobre as *crenças e valores*, que correspondem às relações internas do grupo, representando as 'regras' de comportamento pelas quais podem ser observadas ao nível dos artefatos, ou ainda, a justificativa que as pessoas dão para as suas formas de ação. Quando congruentes com os pressupostos básicos (nível mais complexo de análise da cultura organizacional) as crenças e valores podem ser úteis para trazer o grupo em favor da identidade e razão de ser da empresa (SCHEIN, 2004).

Por fim, o nível de maior complexidade de análise da cultura organizacional consiste em seus *pressupostos básicos*, que podem ser caracterizados como DNA do grupo, influenciando profundamente a cultura e o que as pessoas percebem. A cultura como um conjunto de pressupostos básicos define para o grupo sobre o que prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente com o que está acontecendo (SCHEIN, 2004).

Depreende-se a partir da abordagem de Schein (2004) que a essência da cultura organizacional situa-se no nível de seus pressupostos básicos, tendo em vista que uma vez apreendido esse nível, a compreensão dos demais níveis torna-se palatável na empresa. Artefatos são facilmente perceptíveis; e os pressupostos são quase instintivos nos membros da empresa. O que diferencia os níveis da cultura organizacional se estende ao entendimento do quão consciente as pessoas estão deles e o quão perceptíveis são para quem interage com a organização.

### **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Conforme sinalizamos na seção 1, este trabalho apresenta relatos das empresas 3M e Natura que se revestem de culturas organizacionais pautadas na inovação para os mercados e que exibem um tratamento diferenciado do

clima organizacional inovativo e da valorização do capital humano em seus negócios.

A 3M é uma empresa multinacional de origem norte-americana presente em diversos setores de atuação que se estendem de cuidados com a saúde e segurança no tráfego à produtos para escritório, abrasivos e adesivos, contando com mais de 55.000 produtos em sua carteira. Possui operações em mais de 70 países, 90.000 funcionários em todo o mundo e vendas globais em 2014 na ordem de US\$ 32 bilhões (3M, 2016).

A Natura é uma empresa de capital aberto que produz e comercializa cosméticos por venda direta e que iniciou suas atividades em 1969 no Brasil. Está presente em sete países da América Latina e na França, e conta com uma rede de 7 mil funcionários e 1,5 milhão de consultores. No final da década de 90, diante da concorrência acirrada com as grandes empresas multinacionais, a empresa resolveu promover em sua competitividade no mercado, através da produção de produtos inovadores sob a perspectiva da sustentabilidade (NATURA, 2016).

Para o alcance dos objetivos do trabalho, procedeu-se uma pesquisa de natureza descritiva, cujo procedimento de coleta deu-se por meio de dados secundários a partir de documentos das empresas, como anuários estatísticos, relatórios para investidores, informações publicadas nos *websites* institucionais das empresas em questão e pesquisas científicas já realizadas sobre os referidos objetos de pesquisa.

Para a análise dos dados obtidos, utilizou-se a abordagem de Schein (2014) que discute os níveis da cultura organizacional de uma empresa e que compreendem:

- *Artefatos*, que incluem a arquitetura do seu ambiente físico, linguagem, tecnologias, estilo, produtos do grupo, rotinas e processos organizacionais e organização do trabalho pelos quais tais comportamentos são expressos.
- *Crenças e valores*, que correspondem às relações internas do grupo, representando as 'regras' de comportamento pelas quais podem ser

observadas ao nível dos artefatos, ou ainda, a justificativa que as pessoas dão para as suas formas de ação.

- *Pressupostos básicos*, que podem ser caracterizados como DNA do grupo, influenciando profundamente a cultura e o que as pessoas percebem.

## **4 A INOVAÇÃO DESENVOLVIDA PELA EMPRESA 3M E A ARQUITETURA DE SUA CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **4.1 Artefatos da cultura organizacional**

No século XX, a 3M tinha na liderança o executivo William McKnight, que implementou uma série de rotinas e ferramentas gerenciais à frente de sua época, como o incentivo à delegação de responsabilidades, facilidade de comunicação entre os níveis hierárquicos da empresa e *job rotations* (3M, 2016).

Além da utilização dessas ferramentas – utilizadas até hoje em suas operações, a empresa sinaliza deter um modelo estruturado de gestão de inovação tecnológica, com métricas que desafiam os funcionários na criação de inovações de produtos e processos. Soma-se a esse esforço o incentivo à inovação em todas as suas áreas, desde atividades mais rotineiras da corporação até processos mais complexos que envolvem a alta direção, as estratégias e os projetos de longo prazo.

Sob o ponto de vista da sua estrutura em Pesquisa e Desenvolvimento, a 3M já detinha seu laboratório de pesquisa e outros processos de desenvolvimento tecnológico desde 1940, cuja contribuição se manifesta através de um ambiente muito favorável para a inovação tecnológica. Atualmente, 20% do time de P&D da empresa é composto por doutores e conta com profissionais de diversas formações, como engenheiros mecânicos, químicos, físicos, dentistas, biólogos, engenheiros elétricos e mecatrônicos, tendo musculatura e diversidade de competência técnica para desenvolvimento de tecnologias e produtos para diferentes aplicações (ALLEN, 1998).

A empresa ainda disponibiliza cursos de inovação em ambiente virtual para seus funcionários e a comunidade em geral, o que denomina de

‘comunidade de inovadores’, cujo objetivo é formar indivíduos e profissionais que consigam desenvolver ideias criativas que poderão consolidar-se em inovações para o mercado. Nesse sentido, o ambiente virtual estabelece um *ranking* para classificar seus participantes, permitindo interação, troca de experiências e ampliação da rede de relacionamentos das partes (Figura 1).

**Figura 1 – Ranking de inovadores 3M**



Fonte: 3M (2016).

## 4.2 Crenças e valores da cultura organizacional

Para a 3M, uma empresa precisa combinar uma cultura de inovação consistente com uma organização que se posiciona como detentora de uma vasta carteira de produtos. Dessa forma, a empresa invoca continuamente o estímulo ao desenvolvimento de inovações para o mercado. Para tanto, a 3M sinaliza aos seus funcionários tolerância aos erros impostos pelas descobertas, familiaridade ao risco e diversidade de estímulos aos funcionários na realização de projetos para inovação (ALLEN, 1998).

Ainda na perspectiva da construção de valores e crenças para inovação, a empresa investe fortemente no desenvolvimento de equipes inovadoras e mensuração de clima organizacional permeando a noção de que a geração de ideias, a diversidade, o trabalho em times multifuncionais e a formação qualificada de seus funcionários é fundamental para o alcance de resultados inovadores e impacto no progresso da carreira dos funcionários (3M, 2016).

### **4.3 Pressupostos básicos da cultura organizacional**

De acordo com Allen (1998), a inovação como valor básico pode ser comum a muitas empresas, mas poucas criam mecanismos de adesão tão poderosos para estimular inovações como a 3M. Nesse sentido, a razão de ser da empresa parte de solucionar problemas de maneira inovadora, tendo como meta a atuação no mercado oferecendo produtos que nenhuma empresa facilmente consegue oferecer.

## **5 A NATURA E O DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS**

### **5.1 Artefatos da cultura organizacional**

A partir do final da década de 1990, diante da concorrência acirrada com as grandes empresas multinacionais, a Natura resolveu promover um salto substantivo em sua competitividade no mercado, por meio da implementação de uma estratégia competitiva e tecnológica baseada nos princípios do desenvolvimento sustentável (VILHA, 2009).

Para implementar esse posicionamento inovativo e de mercado pautado na sustentabilidade, a Natura buscou alinhar funções corporativas críticas em torno dessa estratégia, criando uma Vice-Presidência de Inovação e dividindo-a nas diretorias de Serviços Técnicos, Marcas e Ciência do consumidor, Novos Negócios, Pesquisa, Desenvolvimento e Marketing (VILHA, 2009).

Em vários documentos e ações da empresa, é possível constatar a presença de um ambiente muito aberto e favorável para o desenvolvimento inovações tecnológicas. Por meio de um sistema estruturado de gestão do processo de inovação, a Natura dispõe de um banco de ideias para geração, seleção e qualificação de possíveis projetos de tecnologia e de desenvolvimento de novos produtos.

A demanda para desenvolvimento de um novo produto na Natura pode surgir de uma sinalização realizada pelo mercado e identificada pela área de Marketing, ou pela área de Desenvolvimento ou, ainda, “puxada” pela área de Pesquisa da empresa, que oferta novas tecnologias desenvolvidas em seu Funil de Tecnologia (operado pela área de Pesquisa) e disponibilizadas para a área

de Desenvolvimento realizar o desenvolvimento de produtos, por meio do seu Funil de Inovação. Nesses funis, os projetos identificados como potenciais oportunidades são qualificados em etapas (*gates*), suportadas por decisões quanto a prosseguir ou não com os projetos (*go/kill*), de acordo com a capacidade desses projetos de atender as prioridades estratégicas da empresa (VILHA, 2009).

A cada desenvolvimento de novo produto, a empresa tem a preocupação de apresentar claramente às consultoras os conceitos das soluções propostas para o qual aquele novo produto é aplicado. Adicionalmente, a Natura mantém sistematicamente um programa de treinamento e atualização da capacitação de suas consultoras. Através de encontros, *workshops*, seminários e palestras, são abordados temas relacionados a responsabilidade social e educação ambiental, visando formar competências no processo de persuasão dos consumidores quanto à importância das práticas sustentáveis.

A Natura ainda conta com o programa denominado de ‘Cocriando’, permitindo que seus funcionários e a comunidade em geral possam participar da plataforma virtual oferecendo ideias para soluções de problemas e participando de desafios ofertados pela empresa (NATURA, 2016) (Figura 2).

**Figura 2 – Plataforma eletrônica do programa Cocriando da Natura**



Fonte: Natura (2016).

## 5.2 Crenças e valores da cultura organizacional

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.1, n.2, 11, jul./dez. 2016.

A proposta de valor da Natura está diretamente relacionada com as dimensões funcional, emocional e filosófica do conceito mercadológico de seus produtos.

A dimensão funcional dos produtos da Natura procura projetar qualidade, inovação e o uso de ingredientes da biodiversidade. A dimensão emocional procura associar os produtos à brasilidade, naturalidade e prazer. E, finalmente, a dimensão filosófica dos produtos busca promover os princípios do desenvolvimento sustentável, tendo o compromisso com a verdade e atribuindo aos produtos o papel de veículos ampliadores de consciência (VILHA, 2009).

### **5.3 Pressupostos básicos da cultura organizacional**

Diante dos indicadores dos ambientes competitivo, tecnológico e de mercado mapeados pela Natura no final do século XX, ela entendeu que uma oportunidade de mercado poderia ser aproveitada sob o ponto de vista da internalização dos princípios do desenvolvimento sustentável em seu negócio. Nessa direção, seu posicionamento inovativo e de mercado fundamentou-se na promoção da sustentabilidade através de seus produtos. Nos materiais e entrevistas realizadas por Vilha (2009) sinalizou-se que “sustentabilidade não é um apêndice da Natura – mas sim ‘a’ Natura”.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A questão que orientou o desenvolvimento deste trabalho reside sobre o fato de que a adoção de estratégias e práticas inovativas nas empresas têm se tornado cada vez mais uma realidade no contexto de concorrência atual que vivemos. Isto posto, as estratégias baseadas em inovação que façam uso de mecanismos para desenvolvimento e fomento da cultura organizacional podem representar um importante *drive* para o desenvolvimento de inovações por parte dos funcionários de uma empresa.

Diante do exposto, este trabalho apresentou relatos das empresas 3M e Natura – que se revestem de culturas organizacionais pautadas na inovação



para os mercados e que exibem um tratamento diferenciado do clima organizacional inovativo e da valorização do capital humano em seus negócios. Para tanto, procedeu-se uma pesquisa de natureza descritiva, cujo procedimento de coleta deu-se por meio de dados secundários. Para análise dos dados obtidos utilizou-se a abordagem de Schein (2014) que discute os níveis da cultura organizacional em artefatos, crenças e valores e pressupostos básicos.

A partir dos resultados obtidos, observou-se que no nível dos artefatos, isto é, de todos os fenômenos que se vê, ouve e sente quando se depara com uma cultura organizacional, a 3M e a Natura apresentam procedimentos e ferramentas muito semelhantes sob o ponto de vista da formalização de processos robustos de gestão da inovação tecnológica, bem como de rotinas de incentivo à inovação, como os programas de capacitação, a presença de times multifuncionais e os mecanismos de geração de ideias.

Ademais, as duas empresas oferecem plataformas de interação entre funcionários e atores externos para estimular a criatividade e a inovação. Essa dimensão cultural é consoante com os estudos de Porter (2009) que indicam que é o capital humano incrementando pelo capital social da empresa está a razão pela qual as empresas devem estimular a colaboração e o desenvolvimento de suas redes sociais.

Sob a perspectiva das crenças e valores das culturas organizacionais examinadas, nota-se que a 3M apregoa intensamente a busca por ideias para inovação, permitindo nesse processo a ocorrência (esperada) de erros e riscos. A Natura, por sua vez, é fortemente marcada pelo posicionamento da experiência com a sustentabilidade através de seus produtos pautados em conhecimento e inovação. Esses achados da pesquisa dialogam com a leitura de Chevallier (1994) que enfatiza a importância dos ritos, códigos e dos papéis sociais dos funcionários refletidos na cultura das empresas, a fim de evitar motivações individualistas no lugar de motivações individualizadas.

Finalmente, sob o ponto de vista dos pressupostos básicos das empresas, a 3M aponta que a sua razão de ser reside em solucionar problemas não solucionados de maneira inovadora. Já a Natura sinaliza que a sustentabilidade é uma meta de ação legítima do seu negócio.

Em ambos os casos, a cultura organizacional figura como um aspecto importante para gerar continuamente inovações (TERRA et al. 2010). As propostas de valor para os mercados da 3M e da Natura estão refletidas nas ações da arquitetura de suas culturas organizacionais, corroborando com Barbosa (2002) que atribui à cultura de organização a capacidade de estimular fatores como inovação, aprendizagem e capacidade de adaptação.

A leitura dos ritos e códigos das empresas investigadas a partir da construção metodológica de Schein (2014) e a análise da morfologia das principais ferramentas por elas utilizadas podem ser caracterizadas como os principais resultados deste trabalho. Estudos futuros nessa direção permitiriam entender de forma mais contundente as rotinas e ferramentas indutoras de uma cultura organizacional pautada na geração de inovações, além dos mecanismos que permitem transições de entre estruturas organizacionais mais estáticas para estruturas dinâmicas no que tange culturas indutoras de inovação.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, Richard. O processo de criação da visão. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, a. 2, p. 18-22, jul./ago. 1998.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BALESTRO, M.; FERNANDES, A. M. Inovação e aprendizado interorganizacional: o papel do capital social. In: BRUNO-FARIA, M. F.; VARGAS, E. R.; MARTÍNEZ, A. M. (Org.). **Criatividade e inovação nas organizações**: desafios para a competitividade. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 135-155.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BES, F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S.; MACÊDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional e internacional. In: BRUNO-FARIA, M. F.; VARGAS, E. R.; MARTÍNEZ, A. M. (Org.). **Criatividade e inovação nas organizações**: desafios para a competitividade. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 3-24.

CEZARINO, L.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Fafibe online**, v. 2, n. 2, maio 2006.

CHEVALLIER, Jacques. **Identité, organisation, institution**. CRISPA-CURAPP, L'identité politique, Paris, PUF 239-251.1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, jul./ago. 1993.

ISAKSEN, S.; TIDD, J. **Meeting the innovation challenge**: leadership for transformation and growth. Chichester: Wiley, 2006.

OLIVEIRA, T. E.; ROSSI, G. B.; KUBO, E. K. M.; OLIVEIRA, J. T.; Valores organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização de empresas que buscam a estratégia liderança em custos. Internext – **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 49-69, jul./dez. 2012.

3M, **Ranking geral**. Disponível: <<http://www.3minovacao.com.br/ranking/>>. Acesso em: 12.01.16.

NATURA, **Relatório anual**. Disponível: <<http://www.natura.com.br/www.relatorioanual/>>. Acesso em: 12.01.16.

PORTER, M. **Competição**: on competition. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUADROS, R. **Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: as diferenças por tamanho, nacionalidade e setor de negócios**. Relatório de Pesquisa para o CNPq, DPCT/UNICAMP, Campinas, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2004.

SOUZA, M; RUTHES, S.; KAVINSKI, H.; HINÇA, A. O processo visionário como recurso para o desenvolvimento profissional e a definição de políticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas nas organizações. In: LOURES, R. C. R.; SCHLEMM M. (Org.). **Inovação em ambientes organizacionais**: teorias, reflexões e práticas. Curitiba: Ibpex, 2006, p. 105-136.

TERRA, J. C.; RIJNBACH, C. B. V. M. **Cultura de Inovação**. Terra Fórum Associados, 2010a.

VILHA, A. M. **Gestão de inovação nas empresas**. Diadema: Prefeitura de Diadema, Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Trabalho, 2010.

VILHA, A. M. **Gestão da Inovação na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: Uma Análise sob a Perspectiva do**

**Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**. Curitiba, PR, v.1, n.2, 11, jul./dez. 2016.

**Desenvolvimento Sustentável.** 2009. Tese (Doutorado) – Instituto de Geociências, Campinas, São Paulo.

VILHA, A. M. Práticas de Gestão de Inovação Tecnológica: proposição de um modelo para pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista Gestão & Conexões**, v. 2, p. 116, 2013.

Enviado em: 15 fev. 2016

Aceito em: 30 ago. 2016

Editores responsáveis: Eric Dorian e Alysson Ramos Artuso