



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Instituto de Geociências

JOSÉ RICARDO BUENO MANINI

SINTONIA FINA: RELAÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E
INOVAÇÃO EM DUAS EMPRESAS BRASILEIRAS

CAMPINAS
2022

JOSÉ RICARDO BUENO MANINI

SINTONIA FINA: RELAÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E
INOVAÇÃO EM DUAS EMPRESAS BRASILEIRAS

TESE APRESENTADA AO INSTITUTO DE
GEOCIÊNCIAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL
DE CAMPINAS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
DOUTOR EM POLÍTICA CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA

ORIENTADOR: PROF. DRA. LEDA MARIA CAIRA GITAHY

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA
TESE DEFENDIDA PELO ALUNO JOSÉ RICARDO BUENO MANINI
E ORIENTADA PELA PROFA. DRA. LEDA MARIA CAIRA GITAHY

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca do Instituto de Geociências
Marta dos Santos - CRB 8/5892

M314s Manini, José Ricardo Bueno, 1980-
Sintonia fina : relações entre comunicação, organização e inovação em duas empresas brasileiras / José Ricardo Bueno Manini. – Campinas, SP : [s.n.], 2022.

Orientador: Leda Maria Caira Gitahy.
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.

1. Economia. 2. Inovação. 3. Comunicação. 4. Natura (Firma). 5. Cristália (Firma). I. Gitahy, Leda Maria Caira, 1949-. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Geociências. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Fine tuning : relationships between communication, organization and innovation in two brazilian companies

Palavras-chave em inglês:

Economics

Innovation

Communication

Natura (Firm)

Cristália (Firm)

Área de concentração: Política Científica e Tecnológica

Titulação: Doutor em Política Científica e Tecnológica

Banca examinadora:

Leda Maria Caira Gitahy [Orientador]

Solange Maria Corder

Maria das Graças Conde Caldas

Luis Paulo Bresciani

Anapátricia de Oliveira Morales Vilha

Data de defesa: 08-04-2022

Programa de Pós-Graduação: Política Científica e Tecnológica

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: <https://orcid.org/0000-0003-1711-2538>

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/4174200405590874>



UNICAMP

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**

AUTOR: José Ricardo Bueno Manini

**SINTONIA FINA: RELAÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E
INOVAÇÃO EM DUAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

ORIENTADORA: Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy

Aprovado em: 08 / 04 / 2022

EXAMINADORES:

Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy - Presidente

Profa. Dra. Solange Maria Corder

Profa. Dra. Maria das Graças Conde Caldas

Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani

Profa. Dra. Anapátricia de Oliveira Morales Vilha

A Ata de Defesa assinada pelos membros da Comissão Examinadora consta no processo de vida acadêmica do aluno.

Campinas, 08 de abril de 2022.

**Dedico esta tese
Ao meu pai (*in memoriam*) e a minha mãe,
pelo gosto pelo saber que me legaram**

AGRADECIMENTOS

Após ler diversas dissertações e teses e os agradecimentos das mesmas para fazer esse trabalho, chegou o meu momento de agradecer a quem me ajudou a chegar até o fim do doutorado.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, que me ajudou nos momentos mais críticos da tese, em que a dificuldade foi maior, como a minha mãe, Maria Cecília, minhas irmãs, Mariana e Isabel e meu cunhado Marcelo, além dos meus sobrinhos, Gabriel, Júlia, Marina e Pedro. Minhas tias, Cândida, Wanderluiza e Zenaide também foram importantes nesse caminhar.

Sem dúvida, devo os méritos do final feliz dessa jornada à minha orientadora Leda Maria Caira Gitahy, sempre presente nos momentos importantes e compreensiva em relação às ansiedades minhas e dos seus outros alunos. Desde que assumiu a orientação, nunca faltou com o zelo, a paciência e o conhecimento que a função exige. Não poderia deixar de mencionar também a professora Solange Maria Corder, a qual me ajudou com bibliografia, com o texto e com dúvidas que eu tinha e foram por elas sanadas. A tese não chegaria a bom termo se não fosse a sua participação. Agradeço também ao professor Ruy Quadros.

Também foram deveras importantes, as participações de Glícia Vieira dos Santos, na banca de qualificação, e de Anapatricia Morales Vilha, Graça Caldas (essa também na banca de qualificação), Solange Corder e de Luis Paulo Bresciani, na banca de defesa. Todos eles deram contribuições relevantes e suas palavras foram fundamentais para aprimorar o trabalho e deixá-lo mais à feição da academia.

Agradeço aos profissionais das empresas pesquisadas, da Natura e do Laboratório Cristália. Com eles, que me permitiram inclusive entrar nos seus ambientes de trabalho, consegui informações valiosas para a tese.

Sou grato aos professores que me ensinaram conceitos valiosos nas disciplinas cursadas no doutorado, como Beatriz Bonacelli, Sérgio Queiroz, Sérgio Salles, Flávia Consoni, Renato Dagnino, Ruy Quadros, Leda Gitahy, Janaína Pamplona, Maria Conceição da Costa e André Furtado. Certamente sentirei saudades das aulas a que assisti e dos conteúdos aprendidos. Ao professor Aleix, com quem não tive aula, mas que ajudou a efetuar o teste com o Turnitin.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Ao pessoal da Secretaria de Pós-Graduação do Instituto de Geociências, Matheus, Daniel e Cristina, meus mais sinceros agradecimentos. Acredito que, sem eles, o Instituto de Geociências teria enorme dificuldades para ajudar os alunos a concluírem suas dissertações e teses.

Os amigos que fiz durante essa jornada também merecem ser citados. A eles, devo momentos de descontração e lazer, que ajudaram a deixar a trajetória mais leve. A pessoas como Cintia Denise Granja, Victo José da Silva Neto, Lis Ortega Pérez, Vinícius Muraro da Silva, Silvia Maria Campolim de Almeida, Marcelo Raimundo da Silva, Carla Kitsuta, Paola Schaeffer, Marina Fontolan e Soraya Londola de Moraes Góes minha grande gratidão.

Aos meus melhores amigos, feitos no decorrer da vida e que me alegraram em diversos momentos durante o doutorado, como Rodrigo Dias, Carolina Fantaccini, Erica Igue, Álvaro Panazzolo meus mais sinceros agradecimentos.

Agradeço por fim, mas de forma alguma menos importante, a Deus, em cuja crença repousa a minha certeza de fazer o correto e a calma para trilhar caminhos nem sempre simples.

*"Um navegador que teme perder a margem de vista
jamais conquistará sequer uma ilha"*

Cristovão Colombo

RESUMO

As relações entre atividade organizacional, inovação e processo comunicativo têm se modificado nos últimos anos e despertado cada vez mais o interesse de acadêmicos e profissionais de empresas. Nesse sentido, a comunicação tem sido utilizada para alavancar redes de relacionamento, trocas de experiências e de ideias, que potencializam processos inovativos em organizações. Embora essa não seja uma prática nova, as atividades comunicacionais se modificaram e se intensificaram nos últimos tempos no sentido de se tornarem menos rígidas, mais flexíveis e horizontais. Essa pesquisa tem como objetivo central estudar o papel da comunicação nas ações de inovação de instituições empresariais. A fim de cumprir esse objetivo, analisam-se os fluxos de comunicação em duas empresas selecionadas: Natura e Laboratório Cristália. Para isso, recorro a autores da economia, da inovação e de comunicação. A tese discute as teorias e conceitos de comunicação empresarial, tipos de organização e influência da atividade comunicacional no desempenho inovador. A questão de pesquisa é se os processos de comunicação interno das empresas são relevantes para o modo de funcionamento delas e para a atividade inovativa. Com base nessa questão, que norteia todo o trabalho, o ponto central do estudo é que a comunicação interna contribui, significativamente, para a geração de novas ideias e, conseqüentemente, de novos produtos e processos inovativos. Faz-se ainda uma apresentação das empresas pesquisadas e os mercados nos quais elas estão inseridas. Por fim, procede-se ao estudo de campo. A metodologia utilizada é a de estudos múltiplos de casos de Yin (2011). Foram pesquisadas duas empresas reconhecidamente inovadoras, e com perfis distintos no mercado: uma da área de cosméticos, higiene e beleza (Natura), de capital aberto, e uma farmacêutica (Laboratório Cristália), de natureza familiar. Os resultados obtidos indicam que, apesar das diferenças estruturais, a comunicação é essencial para essas empresas, que são inovadoras, vez que por meio dela aumenta-se a troca de informações e estimula-se a criatividade. Embora as organizações sejam diferentes, a força da comunicação é demonstrada.

Palavras-chave: economia; inovação; cultura organizacional; comunicação;

Natura (firma); Cristália (firma)

ABSTRACT

The relationships between organizational activity, innovation and communication processes have been changing in recent years and increasingly arousing the interest of academics and business professionals. In this sense, communication has been used to leverage relationship networks, exchange of experiences and ideas, which enhance innovative processes in organizations. Although this is not a new practice, communication activities have changed and intensified in recent times in order to become less rigid, more flexible and horizontal. The central objective of this research is to study the role of communication in the innovation actions of business institutions. In order to fulfill this objective, the communication flows in two selected companies are analyzed: Natura and Cristália Laboratory. For this, I resort to authors of economics, innovation, and communication. The thesis discusses the theories and concepts of business communication, organization types, and the influence of communication activity on innovation performance. The research question is whether firms' internal communication processes are relevant to the way they operate and to their innovative activity. Based on this question, which guides the entire work, the central point of the study is that internal communication contributes, significantly, to the generation of new ideas and, consequently, of new innovative products and processes. The researched companies and the markets in which they operate are also presented. Finally, we proceed to the field study. The methodology used is that of multiple case studies by Yin (2011). Two companies recognized as innovative and with distinct market profiles were researched: one from the cosmetics, hygiene and beauty area (Natura), a publicly traded company, and a pharmaceutical company (Cristália Laboratory), a family-owned company. The results obtained indicate that, despite the structural differences, communication is essential for these companies, which are innovative, since it increases the exchange of information and stimulates creativity. Although the organizations are different, the strength of communication is demonstrated.

Keywords: economics; innovation; organizational culture; communication; Natura (firm); Cristália (firm)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - 4 fluxos comunicacionais de McPhee e Zaug.....	72
Gráfico 2 - Tipos de comunicação de Allen.....	75

TABELAS

Tabela 1 - Entrevistados para o trabalho de campo.....	25
Tabela 2 - Estudos Empíricos.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria Química

FEBRAFAR - Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

PINTEC - Pesquisa de Inovação

PROGENÉRICOS - Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

SINDUSFARMA - Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
Metodologia	22
Estudo múltiplo de casos	28
Escrita da tese	29
CAPÍTULO 1. Mercado e concorrência: aspectos conceituais e teóricos	32
1.1 A evolução do pensamento econômico.....	32
1.2 A perspectiva schumpeteriana e a evolucionista	39
CAPÍTULO 2. Firmas: capacidades e inovação	42
2.1 A firma sob a perspectiva econômica	42
2.2 Firmas e inovação	44
2.3 A gestão estratégica da inovação das firmas: recursos e capacidades 49	
2.3.1 Visão baseada em recursos (RBV)	50
2.3.2 Capacidades dinâmicas	52
2.3.3 RBV, CD e Comunicação	54
CAPÍTULO 3. Relações entre atividade comunicativa, estrutura organizacional e inovação	57
3.1. Cultura e Comunicação Organizacional	57
3.2 Os fluxos comunicacionais existentes na organização	67
3.3 Tipos de comunicação organizacional (e fatores que contribuem para sua construção)	74
3.4 Times de projeto	78
3.5 As formas organizacionais e a comunicação horizontal	81
3.6 Compartilhamento e aprendizado das organizações	83

3.7 Grupos de discussão e capacidade inovadora	86
3.8 Principais pontos dos textos levantados com análises empíricas.....	88
3.9 Variáveis de Análise	91
CAPÍTULO 4. Caracterização dos setores e das empresas pesquisadas.....	98
4.1 Caracterização dos mercados das empresas pesquisadas.....	98
4.1.1 A indústria de fármacos	98
4.1.2 A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil	
102	
4.2 Caracterização das empresas pesquisadas	107
4.2.1 Laboratório Cristália	107
4.2.2 Natura.....	110
CAPÍTULO 5. Discurso dos líderes e comunicação horizontal: discussão das	
três primeiras variáveis de análise	115
5.1 Discurso dos líderes e enunciados de identidade.....	115
5.2 Comunicação horizontal e equipes	127
5.3 Estrutura das organizações e projetos de P&D+I	141
CAPÍTULO 6. Dinâmicas comunicacionais e metas: discussão das três últimas	
variáveis de análise.....	152
6.1 Integração inter funções e dinâmicas comunicacionais	152
6.2 Metas relacionadas à inovação.....	164
6.3 Comunicação entre profissionais de hierarquias diferentes.....	166
CONCLUSÃO	174
REFERÊNCIAS	181
ANEXO I - ROTEIRO PARA GESTOR	198
ANEXO II - ROTEIRO PARA COLABORADORES	201

INTRODUÇÃO

Esta tese tem como objeto de estudo a influência da comunicação intraorganizacional em empresas inovadoras. Nos últimos anos, a comunicação tem ganhado relevância no modo como as empresas inovam e o compartilhamento e encontro de diferentes visões de gestores e colaboradores, de distintas funções e níveis hierárquicos têm sido estimulados pelas organizações.

Não obstante, a literatura sobre o papel da comunicação no todo organizacional com o propósito de estimular a inovação ainda é escassa, em particular no Brasil. Não está plenamente esclarecido qual o papel que a comunicação desempenha dentro das empresas, no sentido favorecer a inovação, e até que ponto - e em que pontos - a atividade comunicativa tem sido privilegiada no âmbito das atividades inovativas. Nessa tese procuro contribuir para essa temática, buscando compreender em qual tipo de organização (se mais horizontal ou vertical, por exemplo) a atividade comunicacional é relevante para a inovação e quais são os aspectos relacionados à dinâmica da inovação sobre os quais a atividade comunicativa influi.

Pesquisar as implicações da comunicação interna às empresas para as atividades inovativas pressupõe buscar um quadro teórico em que se entendam as relações entre organização e comunicação, em particular a comunicação intraorganizacional. A comunicação organizacional já é amplamente estudada por vários autores, que a trataram como ligada, por exemplo, à sociologia (como Bourdieu, 1997 e Luhmann, 1997) ou à antropologia (ver, por exemplo, Pepper, 1995 ou Marchiori, 2018). Essas abordagens, porém, não tratam de entender, com maior densidade analítica, o modo como a comunicação contribui para a inovação, para além de compor mensagens passadas por meio de canais de transmissão, até porque não é o propósito delas.

Ao mesmo tempo, tem sido crescente a aceitação da visão de que a mudança organizacional e as formas organizacionais condicionam e influenciam as capacidades tecnológicas nas empresas (Lam, 2004; Vieira e Quadros, 2016). Antes mesmo desse início de século, já era observada uma relação entre práticas comunicacionais, modos de organização e atividade inovativa. O estudo das relações entre comunicação, modos como uma empresa se estrutura e inovação foi conduzido, por exemplo, por Henry Mintzberg, entre o fim dos anos de 1970 e início da década de 1980 (Mintzberg, 1979).

O conceito de inovação adotado na tese baseia-se em Schumpeter, que definiu inovação de modo amplo, com foco em sua capacidade de desequilibrar de modo disruptivo a concorrência, podendo assumir cinco formas distintas: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método ou processo de produção, a abertura de um novo mercado, o desenvolvimento de uma nova fonte de matéria-prima ou energia e, ainda, o estabelecimento de uma nova forma de organização industrial (Schumpeter, 1982).

Assentado na perspectiva schumpeteriana, o Manual de Oslo é um importante documento que ajuda a operacionalizar os conceitos, permitindo sua ampla compreensão e a adoção de uma linguagem comum, norteando todos os interessados, entre eles estudantes, tomadores de decisão e formuladores de políticas públicas. Tem-se uma inovação quando essa é introduzida no mercado. São inovações tanto

"as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos como as substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação tecnológica de produto e processo é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo)." (FINEP, Manual de Oslo, 2004, p. 55)

Por sua vez, as inovações organizacionais incluem a "introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas; implantação de técnicas de gerenciamento avançado; implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas." (FINEP, Manual de Oslo, 2004, p. 61-62).

O objeto de investigação nesta pesquisa não é a empresa constituída por ativos (capital, prédios e máquinas), ou por contratos jurídicos, mas sim a organização compreendida a partir de relacionamentos entre pessoas, os quais são feitos primordialmente pela comunicação. Isso é, a atividade comunicacional é relevante para o modo como a empresa opera e o modo como ela opera, por sua vez, condiciona as capacidades de inovação. Como dizem Cooren *et al*, ao citar o filósofo e educador John Dewey, "a sociedade não apenas continua a existir pela transmissão, pela comunicação, mas pode ser dito de forma justa que ela existe *na* transmissão, *na* comunicação" (2011, p.1150). Já Hargie e Tourish (1996) afirmam, no mesmo sentido, que "as organizações podem ser tratadas primariamente como sistemas de comunicação" (1996, p.7).

É notório que o relacionamento entre colaboradores de uma empresa tem se modificado e se tornado, em alguns casos, mais informal. Em algumas empresas, por

exemplo, não há salas separadas para diretores ou alta liderança, que dividem os espaços de trabalho com seus subordinados, o que torna a dinâmica de relacionamentos muito mais fluida. Na atualidade, é possível, como se verá nesta tese, que o presidente de uma empresa converse com qualquer subordinado que deseje, em um ambiente comum a ambos. Certamente, a hierarquia dentro dessas empresas mais horizontais não desapareceu. As diretrizes e decisões mais importantes continuam a partir das chefias, mas o fato de trabalharem, muitas vezes, no mesmo ambiente, faz com que o diálogo ganhe uma força maior. No que tange à atividade inovativa, há maior espaço para discordâncias e encontro de diferenças, ainda que, ao final, prevaleça a palavra da liderança, a qual, muitas vezes, decorre de um consenso entre os diversos profissionais envolvidos. Wu Yang *et al* (2008, p.1), nesse sentido, afirmam que o intercâmbio de diferentes saberes de disciplinas diversas aumenta a totalidade do conhecimento.

O modo como as empresas acompanham o mercado em que estão inseridas, a formulação de metas, sejam pessoais ou gerais, as tentativas de não incorrerem mais em erros que foram realizados no passado, a tolerância aos erros e nuances como essas também fazem parte de uma dinâmica comunicacional que se modifica a cada dia em um número significativo de organizações. Isso é visível no cotidiano de diversas organizações contemporâneas e guarda relação com a horizontalidade da comunicação, que geralmente ocorre, como menciona Mintzberg (1979), em empresas mais inovadoras.

Comunicação horizontal, de acordo com Rego (1986), é aquela que ocorre entre departamentos de modo que os empregados trabalhem como uma equipe multidisciplinar. Ela pode ocorrer no momento que pessoas desses diferentes departamentos e hierarquias se encontram. Nesse trabalho, utilizamos o termo comunicação horizontal para se referir àquela que se dá entre pessoas de departamentos diversos e de hierarquias também diferentes.

Dentro dessa horizontalidade da comunicação, encontra-se o aprendizado com os pares. Com base na investigação empírica realizada em empresas inovadoras, constatou-se no presente estudo, que muitas vezes o modo como se aprende dentro da organização, a maneira como ela é regida se dá por meio de conversas entre pessoas de áreas diferentes, mas que estão de algum modo relacionadas. Assim, ganha-se uma visão menos particular do trabalho e se conhece o que é o resultado esperado e como é preciso entregar resultados.

Dessas diferenças nascem também ideias criativas. Pessoas que trabalham em posições distintas têm a chance de conversar e desse contato surgirem ideias iniciais para que a inovação se concretize mais à frente. Conforme afirmam Basoglu *et al.*, "Acreditamos que um gerente pode tornar sua companhia mais inovadora ao aumentar o volume da comunicação" (2013, p.81).

A inovação não pode ser vista apenas como criação de ideias. Existe um longo caminho para que as ideias se tornem inovações. Em primeiro lugar, essas ideias precisam ser aprovadas pelos gerentes. Em fases posteriores, a ideia será transformada em um novo produto, serviço ou modelo de negócio. Apenas quando vai ao mercado e obtém êxito, aquela ideia se transforma em uma inovação.

No caso das inovações organizacionais, elas também não dependem tão somente de ideias. É preciso que a estrutura da empresa se altere para que a inovação organizacional ocorra. Isso nem sempre é simples, mas muitas vezes é bastante produtivo.

Um dos focos de investigação da tese, no âmbito da comunicação no cotidiano de trabalho de empresas inovadoras, é a "Comunicação para Inspiração" (Allen, 2007, p.28). Esse tipo de comunicação ocorre quando pessoas com conhecimento muito díspares entram contato em determinados momentos da vida da empresa. Na visão de Allen (2007), embora possam não ter nada a ver diretamente um com o outro, e tampouco conversariam se não houvesse incentivos para essas conversas, do diálogo entre esses agentes podem surgir ideias novas, que, mais tarde, irão se tornar inovações. Essas conversas permitem que um profissional consiga ter visões que nunca teria sem essa dinâmica.

No entanto, vale mencionar que, embora a comunicação seja fundamental para a inovação, existe uma duração ótima da dinâmica comunicativa. Isso é, diálogo em excesso, sem que sejam tomadas decisões, acaba por atrapalhar a atividade inovativa, uma vez que se transforma em apenas trocas de informações, sem que sejam realizadas ações importantes para inovar. Bel *et al* (2017), por exemplo, afirmam que a comunicação pode incentivar ou desestimular uma mudança potencial. A dinâmica comunicativa dentro de uma empresa pode fazer com que uma mudança seja mais viável, caso ela informe, convença e reafirme pontos importantes. Entretanto, a

comunicação tem um custo e comunicação demasiada pode levar apenas a discordâncias improdutivas.

Neste trabalho, buscou-se comparar duas empresas – o Laboratório Cristália e a Natura - representantes, respectivamente, de setores de atividades industriais classificados como de alta e de baixa intensidade tecnológica, farmacêutico e de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC). Cada mercado tem características próprias, que fazem com que o modo como as empresas estão estruturadas se modifique para atender as suas demandas. São empresas de grande porte, isto é, com mais de 500 empregados.

O objetivo geral da pesquisa é analisar qual a relação existente entre atividades comunicacionais e o desempenho inovador em termos tecnológicos e organizacionais das empresas investigadas, na percepção dos seus gestores e colaboradores de P&DI.

O reconhecido desempenho inovador das empresas escolhidas foi identificado a partir dos rankings nacionais e internacionais de inovação. Ademais, diversos estudos científicos se dedicaram a analisar a trajetória dessas empresas, reforçando a confiabilidade a respeito do seu potencial inovador.

No caso da Natura, ela foi considerada a segunda empresa mais inovadora do Brasil no ranking de inovação de 2019 elaborado pelo jornal Valor Econômico e pela consultoria Strategy& e também foi listada pela revista Forbes Brasil como uma das 10 empresas mais inovadoras do país. O ranking divulgado pelo Valor Econômico, em colaboração com a Strategy&, leva em consideração cinco elementos relacionados à inovatividade. São eles a intenção de inovar, o esforço para realizar a inovação, os resultados obtidos, a avaliação do mercado e a geração de conhecimento. Considera-se, portanto, tanto indicadores quantitativos quanto qualitativos¹.

No caso da Lista Forbes Empresas Mais Inovadoras do Brasil 2019², são ouvidos profissionais da Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), da Confederação Nacional da Indústria (CNI), do Ibmec, da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

¹ Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/06/24/valor-premia-as-empresas-mais-inovadoras.ghtml>, "Valor premia as empresas mais inovadoras", acesso em 14/10/2020

² Disponível em <https://forbes.com.br/escolhas-do-editor/2020/02/as-empresas-mais-inovadoras-do-brasil/>, "As empresas mais inovadoras do Brasil", acesso em 14/10/2020

(FEA-USP) e do World Resources Institute Brasil. Todos os profissionais ouvidos trabalham, em menor ou maior grau, com inovação.

O Laboratório Cristália, que ocupa o segundo lugar na categoria Indústrias Farmacêuticas na publicação Anuário Valor de Inovação (2019), tem potencial para desenvolver todas as etapas de produção de um medicamento, o que não é comum entre as empresas farmacêuticas de capital nacional. Diversos trabalhos científicos se dedicaram ao caso dessa empresa, entre eles o de Pitassi (2014) sobre inovação aberta; Stal *et al* (2014) sobre o desempenho de empresas brasileiras inovadoras e Salomon (2008) sobre a política de patentes na relação Universidade-Empresa. Alguns estudos sobre a Natura são Vilha & Carvalho (2012), Ferro (2006), Hashiba (2013) e Serra *et al* (2007).

Com base no objetivo geral, a tese se propõe a responder 05 (cinco) questões principais, com base na percepção de colaboradores das áreas gerencial e técnica. São elas:

1. Os discursos das lideranças corporativas e técnicas colaboram para a formação de uma identidade organizacional que coloque a inovação tecnológica no centro da estratégia competitiva das empresas e que se reflita em investimentos em P&DI?

2. Os discursos das lideranças corporativas e técnicas concorrem para a formação de uma identidade organizacional que valorize a comunicação horizontal e os processos decisórios multifuncionais?

3. Como as empresas estão estruturadas e se organizam para a P&DI em termos de missão, visão, valores; processos de tomada de decisões; estruturas de reporte; adoção de estruturas “projetizadas”; sistemas e fluxos de comunicação; sistemas formalizados de planejamento estratégico; formalização de metas relacionadas à inovação e à criação tecnológica?

4. Como os fluxos de comunicação atuam para alavancar a inovação nas empresas investigadas?

5. As atividades comunicacionais das empresas investigadas influenciam na resolução de problemas ligados ao seu cotidiano de P&DI?

Metodologia

A estratégia de pesquisa desenhada para investigar empiricamente a questão e as variáveis de análise é baseada, primordialmente, na realização de estudos de caso múltiplos e comparados (Yin, 2011). A unidade de análise investigada é a relação entre fluxos comunicacionais e desempenho inovador.

O trabalho foi realizado apoiado na literatura especializada e na abordagem qualitativa de estudo múltiplo de casos (Yin, 2011). Foram entrevistados, na Cristália um gestor e dois colaboradores e, na Natura, um gestor e três colaboradores. Além disso, analisou-se também documentos, relatórios e sites das duas empresas.

Os estudos de caso permitem uma abordagem holística e são realizados, em geral, quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos estudados (Yin, 2011). Dessa forma, são recomendados quando se lida com fenômenos complexos, em particular aqueles em que interações sociais constituem dimensão central do fenômeno e quando medidas quantitativas são de difícil produção (Curry, Nembhard e Bradley 2009).

O estudo de caso tem sido usado nas áreas de comunicação e administração, além de outros campos de estudo como o da sociologia, da psicologia e da antropologia. Como diz Yin (2001, p.19), "como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, nas quais se incluem política, ciência política e pesquisa em administração pública; sociologia e psicologia comunitária; estudos organizacionais e gerenciais (...)" O estudo de caso procura investigar em profundidade um fenômeno atual, como é o caso das relações entre atividade inovativa, interações comunicacionais e organização em empresas. É um método abrangente, que deve ser utilizado desde o planejamento do projeto de pesquisa até as técnicas de coleta de dados.

A maior parte das entrevistas feitas levaram um período razoável, de 1 hora e 30 minutos, a fim de que o fenômeno estudado pudesse ser aprofundado. Embora as perguntas feitas aos diversos entrevistados não tenham sido exatamente as mesmas nas diversas ocasiões de entrevista, os pontos que se procurou levantar já estavam definidos previamente. Ou seja, não houve um questionário fechado e pré-elaborado, mas sim um roteiro no qual os tópicos mais relevantes em relação às variáveis de análise foram elencados de modo a orientar as conversas com os participantes.

Faz-se importante diferenciar o estudo de caso único do estudo de múltiplos casos. Nesse estudo foi feita a opção pelo estudo de múltiplos casos, a fim de comparar empresas em setores diversos. Essas empresas pertencem uma a um setor de alta tecnologia, intensivo em P&D, como o farmacêutico, e outro menos intensivo tecnologicamente, como é o caso da indústria de cosméticos.

Esses setores foram escolhidos porque representam mercados nos quais há mudanças razoavelmente rápidas e em que a inovação é bastante presente.

Vale salientar que a literatura faz recomendações sobre rigor metodológico em estudos de caso, as quais procurei seguir na pesquisa dos casos apresentados (Meredith 1998, Yin 2011). Em especial, chama-se atenção para a necessidade de triangular múltiplas fontes primárias (entrevistas) (Wiewiora *et al.*, 2013), o que fiz pela realização de pelo menos três entrevistas em cada empresa.

Como modo de interpretação dos dados obtidos nas entrevistas, utilizou-se a comparação e o contraste sistemático entre as respostas colhidas. Quando a mesma resposta aparecia em entrevistas diferentes, esse dado foi descrito no texto da tese. As diferenças de uma resposta para outra também foram importantes para mostrar as diversas visões entre colaboradores e entre empresas.

Como as entrevistas não seguiram um caminho já determinado, os entrevistados tiveram maior liberdade para expor seus pontos de vista. O entrevistador buscou acompanhar o rumo que os funcionários das empresas davam às conversas, mas isso não significou que houvesse fuga aos temas principais a serem tratados. Assim, conseguiu-se fazer com que as entrevistas fossem produtivas.

Foi importante, para que o desenvolvimento do trabalho resultasse em respostas mais acuradas, criar uma relação de trabalho com os entrevistados. O pesquisador, por diversas vezes, vai a um local de trabalho com o qual não tem familiaridade, entrevista um profissional que ele não conhece previamente e lida com temas sobre os quais deseja se aprofundar. Assim, criar uma relação de confiança e de profissionalismo é fundamental. (Yin, 2011, p.47)

O acesso às páginas na internet e a notícias jornalísticas sobre as empresas pesquisadas foi fundamental para entender as empresas que foram pesquisadas. Ler teses sobre algumas companhias, como a Natura, que já tinham sido objeto de estudo de outros pesquisadores também foi importante (Vilha, 2009; Ferro, 2006; Hashiba, 2013).

É relevante mencionar que isso não significou deixar de ser flexível durante as entrevistas, mas que deixou o entrevistador mais ciente do que iria encontrar.

Desde a primeira entrevista, na Natura, procurou-se fazer uma gravação mental do que o entrevistado dizia. Isso foi importante nas conversas seguintes. Não se sabia o que se iria encontrar, de modo que foram feitas poucas suposições iniciais. Sabia-se, no entanto, que frases como "Manda quem pode, obedece quem tem juízo" provavelmente não seriam bem vistas nas empresas, vez que inovadoras, o que foi um padrão observado.

Como diz Yin (2011, p.125), é importante que o pesquisador:

- "Comece o trabalho de campo por ouvir cuidadosamente o que está sendo dito
- Faça uma boa gravação mental do que está acontecendo
- Evite comparar uma experiência inicial de campo com experiências passadas
- Faça o mínimo de suposições iniciais
- Tenha confiança de que padrões irão emergir sem que haja incitamento para que eles surjam
- E, por fim, ter a confiança que, se o estudo começou com algumas hipóteses, as experiências de campo e aquelas hipóteses irão interagir de algum modo interessante, incluindo a descoberta de que aquelas hipóteses precisam ser descartadas, melhoradas ou redefinidas de algum modo interessante"

Os métodos de coleta de dados envolvem entrevistas nas empresas pesquisadas. As entrevistas e conversas resultam em linguagem, verbal e corporal. Em uma dada entrevista, por exemplo, uma entrevistada riu com deboche da frase "Manda quem pode, obedece quem tem juízo", o que mostrou que ela não considerava essa frase muito correta.

Foi importante que nas entrevistas fossem feitas questões abertas, a fim de que o entrevistado discorresse sobre um tópico, em vez de responder em uma palavra o que tinha sido perguntado (Yin, 2011, p.41). Buscou-se com que cada entrevistado fizesse uso de suas palavras para expressar suas visões a respeito do tópico principal.

Foram realizadas 7 entrevistas, no formato presencial e remoto, conforme descritas na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Entrevistados para o trabalho de campo

Empresa	Modo de entrevista	Cargo
Natura	Presencial	Gerente de Inovação
Natura	Remoto (virtual)	Pesquisador em desenvolvimento de fórmula A
Natura	Remoto (virtual)	Pesquisador em desenvolvimento de fórmula B
Natura	Remoto (virtual)	Pesquisador em desenvolvimento de produto
Cristália	Presencial	Gerente de P&I
Cristália	Presencial	Coordenadora de P&I
Cristália	Presencial	Pesquisadora de P&I

Fonte: MANINI, 2022 elaborado para esse trabalho

Neste trabalho, fez-se a escolha de gravar as entrevistas. Transcrevê-las, em sua totalidade, também foi importante.

Algumas entrevistas forneceram falas que serviram como exemplo do que estava sendo descrito. Foi importante que essas falas fossem escolhidas de modo a representar a maioria das visões dos entrevistados. Ao mesmo tempo, nem todas as falas tiveram o mesmo direcionamento, e, por vezes, foi importante descrever alguma que foi contra o que estava colocado, e mostrar porque houve contrariedade. Por exemplo, no caso da Natura, alguns profissionais realizam reflexões coletivas sobre os trabalhos já

feitos, enquanto outros preferem apenas tomar aquelas lições para si, não as tangebilizando.

Não existe um modo de chegar a um número ótimo de entrevistados. Considerou-se que o número de entrevistas feitas era suficiente para chegar às conclusões e mesmo o fato das respostas se repetirem serviu como parâmetro para saber que esse número era suficiente. Optou-se por analisar poucas empresas, com quatro empregados em uma e três colaboradores na outra. Isso resultou em um estudo abrangente, por mais que o número de empresas tenha sido baixo.

Quanto às entrevistas, elas constituem um tipo muito comum de coletar dados em uma pesquisa de estudo de caso. Entrevistas de indivíduos ou de grupos permitem ao investigador adquirir informações ricas e individuais. A fim de fazer as entrevistas corretas, o pesquisador deve tomar alguns passos.

Em primeiro lugar, seguindo Hancock e Algozzine (2006), "foi importante identificar os participantes-chave na situação, cujo conhecimento e opiniões pudessem fornecer importantes percepções em relação às questões de pesquisa" (2006, p.39). Para esta tese, todas as entrevistas foram feitas de modo individual.

Um segundo passo foi elaborar o roteiro de perguntas, o qual estava em ampla sintonia com o assunto abordado. Segundo Hancock e Algozzine, "as questões devem ser desenhadas a fim de permitir ao pesquisador ganhar conhecimento a respeito dos temas das perguntas principais da pesquisa". (Hancock e Algozzine, 2006, p.39). Como terceiro ponto, os autores indicam a necessidade de estabelecer um local para fazer as entrevistas. Foi mais viável, nesse trabalho, realizá-las nas próprias empresas, uma vez que não exigiu que os participantes sássem de seus locais de trabalho. Três entrevistas foram feitas de modo virtual.

Para os dois autores, "identificar e ganhar acesso aos entrevistados é um passo fundamental. A seleção dos entrevistados influencia diretamente a qualidade da informação coletada." (Hancock e Algozzine, 2006, p.40). Nesse sentido, a disponibilidade dos entrevistados é importante, mas esse não foi o único fator a determinar quem seria entrevistado. O fator mais relevante nessa escolha deve ser quem possui as informações mais adequadas para responder às perguntas-chave da pesquisa.

Para essa pesquisa, foram escolhidas pessoas que trabalhavam com o desenvolvimento tecnológico, tanto em nível mais gerencial quanto em um nível mais

técnico. Considerou-se que elas usavam a comunicação em seu cotidiano, mas que o objetivo do seu trabalho não era comunicar, como seria no caso de uma assessoria de imprensa.

A visita e um rápido olhar para o ambiente de trabalho nas empresas foi um meio importante de reunir informações. Viu-se, por exemplo, na Cristália, que o trabalho ocorre em ambiente aberto, embora a gerente de inovação tenha uma sala - sem portas - para ela.

Também procurou-se informar o entrevistado sobre o que era a pesquisa. No Cristália, por exemplo, foi dito que a entrevista se referia aos modos de comunicação e relações desses com atividades inovativas para que os entrevistados ficassem mais à vontade. Isso tendeu a gerar maior confiança nos colaboradores das empresas no entrevistador (Hancock e Algozzine, 2006).

Foram usados no texto informações retiradas dos sites das empresas participantes, como seus valores, missões e identidades. Isso facilitou o fluxo das entrevistas na medida em que já se sabia de alguns detalhes que os participantes comentavam e, por isso, muitas vezes não foi preciso interromper o fluxo de ideias deles porque já se dominava o assunto.

No caso de empresas de capital fechado, como o Laboratório Cristália, o uso de informações retiradas de seus sites leva em consideração a credibilidade que uma empresa deve ter ao expor suas informações. Embora não seja o melhor método de coleta de dados, retirar informações de suas páginas na Internet pressupõe que as empresas não irão mentir a respeito da localização de suas fábricas e de enunciados como missão, visão e valores.

Em primeiro lugar, porque caso se optasse por não divulgar informações verdadeiras, ela poderia ser desmentida por diversos atores, como funcionários, ex-funcionários e, principalmente, concorrentes e haveria danos à sua imagem corporativa. Em segundo lugar, porque enunciados como os de missão e valores são de conhecimento comum de seus funcionários e não há razão para usar informações falsas nesse caso. É verdade, por outro lado, que essas informações devem também ser checadas em documentos internos, quando possível.

No caso de empresas de capital aberto, como a Natura, além das razões já citadas, elas divulgam os relatórios anuais aos acionistas, que são uma fonte muito rica

de informações sobre o desempenho da empresa, seu comportamento em cada ano e suas expectativas para o futuro. Nesse caso, usar dados falsos sobre a sua trajetória pode ser prejudicial inclusive para o seu valor de mercado, que é negociado no dia a dia na bolsa de valores. Portanto, tem-se como evidente que as informações ali divulgadas são verdadeiras. Nesse trabalho, procurou-se, sempre que possível, tentar checar as informações em mais de uma fonte, e, quando disponível, usar os relatórios anuais aos acionistas.

Por fim, se fez importante fazer triangulações de fontes múltiplas, isso é, se alguma ideia apareceu mais de uma vez, em documentos ou conversas. O fato de diversas pessoas da mesma empresa terem sido entrevistadas foi importante também para isso. O que apareceu mais de uma vez foi sempre importante levar em consideração. (Yin, 2011, p.153)

Os áudios oriundos de uma dada entrevista contribuíram para aprimorar o conteúdo das entrevistas subsequentes. Algumas perguntas foram influenciadas pelo que um ou outro entrevistado havia dito. Isso foi relevante para um retrato mais fidedigno do que realmente ocorre nas inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas selecionadas. (Yin, 2011, p.104)

Estudo múltiplo de casos

A pesquisa de estudo múltiplo de casos tem uma diferença fundamental em relação a outros tipos de estudo. Como notam Hancock e Algozzine(2006), "diferente de outras formas de pesquisa quantitativa, nas quais os dados são examinados apenas ao fim do período de coleta de informações, a pesquisa de estudo de caso envolve o exame e a interpretação dos dados durante o andamento da coleta" (Hancock e Algozzine, 2006, p.56). Isso possibilita que se investigue conclusões hesitantes e se refinem as questões de pesquisa. Por exemplo, no caso da Natura, a primeira entrevistada falou que fazia reflexões coletivas com regularidade, e que a isso davam o nome de "Lições Aprendidas". Para a segunda entrevistada, foi perguntado se ela fazia reflexões coletivas e se ela já havia participado dessas "Lições Aprendidas". Como não fazia e não tinha participado dessas dinâmicas, fez-se ao terceiro entrevistado a mesma pergunta. Com

outra negativa, tornou-se claro que apenas algumas áreas das empresas faziam essas reuniões rotineiramente.

Fez-se importante que o pesquisador sempre tivesse em mente as variáveis de análise que norteiam a pesquisa. Um pesquisador de estudo de caso pode se sentir sobrecarregado pelo tanto de informação geralmente coletado em uma pesquisa, de entrevistas e documentos (Hancock e Algozzine, 2006, p.56). Um modo de se concentrar no que realmente importa é verificar quais informações respondem e quais não respondem determinadas questões feitas inicialmente. No caso do Cristália, em relação ao discurso dos líderes de que inovação era importante, uma entrevistada afirmou que inovação, para ela, não era apenas uma palavra para colocar no *site*. As outras entrevistadas também disseram acreditar no discurso que o presidente da empresa tem a respeito de inovação. Isso tornou mais claro que o discurso sobre inovação era efetivo.

Nas palavras de Hancock e Algozzine, "cada nova informação deve ser examinada à luz dessas questões fundamentais" (Hancock e Algozzine, 2006, p.56).

A fim de reter e citar as informações fundamentais coletadas, foi fundamental que o pesquisador as organizasse de modo sistemático (Yin, 2011). Nesse sentido, ter organizado as informações em torno de a) quando foram obtidas, b) com quem foram obtidas e c) em que circunstância foram obtidas foi fundamental. De acordo com Hancock e Algozzine (2006), "a ausência de um sistema assim irá prejudicar a habilidade do pesquisador de interpretar o grande volume de informação acumulada em uma pesquisa de estudo de caso" (Hancock e Algozzine, 2006, p.57).

Escrita da tese

Para a escrita da tese, foi fundamental deixar organizadas as principais informações coletadas. A ideia foi seguir um processo básico, que envolveu a revisão repetitiva e feita durante o período de coleta, além da informação acumulada, a fim de encontrar padrões recorrentes ou mesmo assuntos sempre citados (Hancock e Algozzine, 2006, p.61).

Utilizou-se o material transcrito das entrevistas para a elaboração dos capítulos empíricos. O trabalho está organizado em seis capítulos, além dessa introdução e das conclusões.

O primeiro capítulo discute o funcionamento dos mercados e da concorrência, norteando essa tese em termos conceituais e teóricos, de acordo com as principais correntes do pensamento econômico, com destaque para a abordagem schumpeteriana. Procura-se de forma resumida recuperar as principais contribuições dos autores que antecederam Schumpeter e cujos estudos foram fundamentais para o entendimento dos fatores determinantes da concorrência capitalista. A evolução dessas análises e estudos abriram caminhos para Schumpeter elucidar que o desenvolvimento e a dinâmica capitalista estão diretamente relacionados com as tecnologias e com as inovações. E que as firmas, portanto, assumem um papel fundamental nesse processo e deslocam sua posição nos mercados de acordo com sua capacidade de investir e de inovar. Essa revisão do caminho percorrido no campo das teorias econômicas dão base para melhor posicionar os argumentos em favor da inovação e da competitividade assumidos neste trabalho.

O segundo capítulo complementa o primeiro aprofundando a discussão econômica no âmbito das firmas, a partir do trabalho de Schumpeter e dos neoschumpeterianos, assim como das discussões atuais sobre redes. Além disso, mostra importantes elementos da gestão, dentre eles as contribuições de autores como Chandler e Penrose. Em seu trabalho "A Teoria do Crescimento da Firma" (1959), Penrose traz importantes elementos para a compreensão da firma como uma instituição dotada de um conjunto de recursos que definem sua capacidade de operar e de inovar. Como o presente estudo busca entender as relações interpessoais e o papel da comunicação na inovação, os achados dos autores analisados contribuem para pensar essa capacidade no caso das empresas analisadas.

O terceiro capítulo, por sua vez, traz as relações entre comunicação e cultura organizacional, as principais abordagens que discutem as relações entre comunicação, organização e inovação. São descritos os fluxos comunicacionais de McPhee e Zaugg (2009) bem como ideias de outros importantes estudos (como Allen, 1984; Prasad e Martens, 2008), que completam a estrutura teórico-conceitual que respaldam as reflexões desta tese. Ainda neste capítulo foram descritas as variáveis de análise da pesquisa.

Subsequente, o quarto capítulo apresenta o mercado de fármacos e de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, que são objeto de análise do presente trabalho, e traça o perfil das duas empresas pesquisadas.

O quinto capítulo apresenta parte dos resultados do trabalho de campo e o teste de metade das variáveis de análise construídas no capítulo 3. O capítulo seis traz o restante do trabalho de campo e o teste das últimas variáveis de análise. Ao final, a conclusão é elaborada a partir dos principais achados.

CAPÍTULO 1. MERCADO E CONCORRÊNCIA: ASPECTOS CONCEITUAIS E TEÓRICOS

Neste capítulo apresenta-se uma reflexão teórico-conceitual sobre a dinâmica da concorrência. Esse tema é fundamental para as organizações e os mercados. A discussão se faz com base nas contribuições e debates experimentados no campo da economia e da gestão, com os avanços na Organização Industrial e com a abordagem evolucionista, a partir da década de 1950. A partir desse período ocorreram grandes mudanças na organização da produção industrial motivadas em grande medida pelos avanços tecnológicos e sua incorporação por meio de inovações nos mais diversos níveis da organização produtiva³.

1.1 A evolução do pensamento econômico

A discussão sobre concorrência e mercado, assim como a análise da competitividade mais agregada, no campo da indústria, e a menos agregada, das firmas, são relevantes para lograr os objetivos estabelecidos neste trabalho, o que justifica descrevê-la neste capítulo. Como o foco desta tese é compreender a relação entre comunicação e inovação, procurar-se-á concentrar-se nas contribuições da abordagem dinâmica da inovação para o debate.

“A **concorrência** é o fenômeno mais característico das economias capitalistas. É indiscutível, no entanto, que a construção do conceito de concorrência encerra uma grande complexidade. Desde as noções que lhe são preliminares como as de empresa, indústria e mercado, até a identificação de variáveis básicas descritivas das estruturas dos mercados e das condutas das empresas, a noção de concorrência apresenta-se como um objeto analítico que insiste em se situar além da capacidade explicativa das formulações teóricas disponíveis” (KUPFER & HASENCLEVER, 2002, p. XXIV).⁴

Exemplo disso é a questão da possível irrealidade das premissas fundamentais da teoria neoclássica. É possível dizer que alguns elementos justificavam até certo ponto a direção assumida pelos neoclássicos em fins do século XIX. Entre esses elementos, estão, sem dúvida, o contexto tecnológico e institucional que vigorava

³Como ressalta Tigre (2006, p. IX), “*para analisar o pensamento sobre o papel da inovação na competição e no funcionamento das empresas, é necessário conhecer o contexto histórico, técnico, econômico e institucional nos quais as diferentes teorias foram formuladas*”. Conforme ele mesmo menciona, as teorias não são elaboradas no vazio e mesmo aquelas mais abstratas e que se supõem baseadas em métodos mais científicos estão indiretamente relacionadas a uma visão real ou idealizada do funcionamento da economia.

⁴ Grifo do original

naquela época, bem como os poucos instrumentos metodológicos disponíveis, o que inclui a falta de dados quantitativos existentes no período. Também se pode apontar para a motivação ideológica a fim de combater as ideias de Marx a respeito do dinamismo (e instabilidade) da economia capitalista e de seus aspectos dialéticos no que se refere à relação entre capital e trabalho. (Tigre, 2006, p. 32)

A visão de Marx sobre o papel da inovação no processo competitivo tem papel marcante nos estudos da gestão da inovação presentes nas obras de Schumpeter e de seus seguidores (Tigre, 2006). Por outro lado, a corrente da Organização Industrial avançou nas questões da estrutura de mercado e da estratégia das firmas, que por sua vez, foi essencial para o desenvolvimento de uma teoria da inovação, anos mais tarde⁵.

“O **mercado** é pensado como um espaço abstrato no qual se definem preços e quantidades das mercadorias transacionadas por consumidores (demanda) e empresas (oferta). Em cada mercado vigora um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre as características estruturais dominantes e as condutas praticadas pelas empresas que nele atuam. A definição do padrão de concorrência vigente e em cada mercado apresenta uma intensa controvérsia ainda não estabilizada em Economia Industrial. Nesse debate, estão englobadas desde as visões nas quais a estrutura do mercado é considerada um dado e condiciona univocamente o comportamento das empresas na tradição do chamado Modelo ECD⁶, até a visão virtualmente oposta segundo a qual é a estrutura que é endogenamente determinada como resultado das estratégias concorrenciais adotadas pelas empresas em um dado mercado, na abordagem alternativa e também na NEI⁷.”(KUPFER & HASENCLEVER, 2002, p. XXIV)⁸

Os importantes avanços no progresso técnico ao longo do século XIX e início do século XX, ainda que sua difusão tenha sido relativamente lenta, tiveram efeitos na estrutura institucional. Tiveram efeitos também na estrutura das firmas e dos mercados. Além disso, é possível dizer que trouxeram elementos para o aprimoramento das teorias econômicas e para o debate acadêmico⁹.

A análise do debate ficará restrita a dois elementos essenciais para os propósitos deste trabalho: as inovações tecnológicas e as inovações organizacionais, que contribuíram para a consolidação da grande empresa (oligopólio) e para as consequentes

⁵Os estudos mais recentes, no campo da chamada Nova Economia Industrial (NEI), consideram a concorrência como um jogo no qual as empresas disputam uma parcela do mercado e dos lucros, o que exige delas a adoção de diversas medidas no âmbito dos preços, das vendas, da diferenciação de produtos, para citar algumas (Kupfer&Hasenclever, 2002).

⁶ ECD - Estrutura, Conduta e Desempenho.

⁷ Nova Economia Industrial.

⁸ Grifo do original.

⁹A despeito da importância desse debate, ele não será aqui recuperado para que não se abra demais o escopo deste trabalho. Uma síntese dessa evolução pode ser vista em Tigre (2006).

concentração e centralização econômica¹⁰. Isso porque interessa para este estudo compreender os aspectos inovativos e de mercado no âmbito do setor industrial liderado por empresas de grande porte, e o papel da comunicação interna para as inovações desenvolvidas dentro desse segmento¹¹.

Ao se concentrarem no papel dos preços para explicar o processo competitivo, os neoclássicos e, em parte, os pesquisadores do campo da Organização Industrial se afastaram do real entendimento sobre o que ocorria com as empresas e com os fatores determinantes da concorrência.

Estudos como os realizados por Piero Sraffa (1926) e Joan Robinson (1969), nas décadas de 1920 e 1960, respectivamente, permitiram avanços significativos ao colocar em xeque as premissas originais do pensamento neoclássico. As críticas visaram principalmente a presença da concorrência perfeita no mercado real¹². Sraffa (1926) buscou focar nos aspectos da diferenciação e na produtividade. Robinson (1969), por sua vez, debruçou-se sobre a análise do equilíbrio parcial e revisou sua própria obra inicial. Segundo Heller (1997), Robinson foi uma participante da “revolução keynesiana”. Seus estudos contribuíram para a compreensão de que a concorrência é, de fato, imperfeita. Isso levou à reavaliação e à incorporação pela escola neoclássica de que no mercado predominam situações de concorrência monopolística e de oligopólio. Concorrência perfeita e monopólio, tal como definidos pela escola neoclássica, são configurações esporádicas e cada vez menos presentes na economia real. Ademais, mesmo em situações de monopólio, a estabilidade não é infinita.

Na concorrência monopolística persistem condições como um número razoável de empresas, cada uma delas com certo poder de monopólio e não há barreiras à entrada de novos concorrentes. Isso faz com que no longo prazo novas empresas

¹⁰A *concentração do capital* já havia sido identificada por Marx como um fenômeno interno à produção, isto é, decorrente do processo produtivo em que ocorre a exploração da mais-valia relativa e absoluta. A primeira estava relacionada com as melhorias tecnológicas e organizacionais das firmas, contribuindo para elevar a produtividade do trabalho. Já a segunda tem a ver com o aumento das horas trabalhadas. Um tipo de acumulação que naquele momento estaria mais relacionado com a exploração da força de trabalho e do trabalho resultante conduzindo à reprodução ampliada do capital apropriada pelos proprietários dos meios de produção. A *centralização do capital* seria um fenômeno externo à produção, resultado das vantagens financeiras e tecnológicas obtidas pelos capitalistas, manifestadas no processo da concorrência inter-capitalista.

¹¹O presente trabalho avaliou o papel da comunicação nas inovações em dois setores industriais bastante próximos: o farmacêutico e o de cosméticos. Embora ambos contenham empresas bastante heterogêneas em termos tecnológicos e de tamanho, eles são liderados pelas empresas de médio e grande portes e, portanto, com maior capacidade tecnológica e poder de mercado.

¹² Ver Texto para discussão n. 10, publicado em outubro de 1991, que traz a tradução do artigo de Sraffa publicado em 1926.

possam se estabelecer neste mercado. Além disso, os bens são substitutos imperfeitos. Por outro lado, os aumentos de preços desses bens podem levar os consumidores a mudar suas preferências, passando a concorrência a existir de fato, não sendo apenas uma repartição entre os vendedores.

Em síntese, embora as empresas façam esforços para diferenciar seus produtos e garantir certo poder de mercado, sua flexibilidade para alterar preços não é infinita. Essa flexibilidade é limitada pela ausência significativa de barreiras técnicas à entrada de novos concorrentes.

A produção em escala é um elemento importante nesse mercado. Importam não mais os rendimentos crescentes ou decrescentes de escala, mas sim os custos crescentes ou decrescentes de escala. As empresas conseguem vender com níveis superiores de preços em relação aos custos, de forma que elas operam com lucros extraordinários. Ao mesmo tempo, não se trata de plantas ótimas e sim de uma situação em que se opera com uma capacidade ociosa elevada. De qualquer modo, incorre-se em custos decrescentes de escala. A perspectiva é não mexer muito nos preços para não induzir o consumidor ao efeito-substituição, no caso de os preços serem muito elevados. Da mesma forma, se as empresas baixarem muito os preços, isso talvez não induza os consumidores a comprar maiores quantidades (baixa elasticidade-preço).

Por sua vez, no oligopólio, a situação é parecida com a da concorrência monopolística, mas nesse caso há barreiras à entrada de novos concorrentes. Configura-se, assim, uma condição na qual há poder de mercado para as empresas estabelecidas no setor. Nesse caso, as empresas, em alguns momentos apresentam uma posição semelhante a de organizações que operam em monopólio e em outros encontram-se em situação semelhante à de uma empresa em concorrência monopolística.

O caso destacado pelos manuais de teoria microeconômica é aquela situação de duopólio, em que as empresas repartem o mercado e os ganhos. Assim, o equilíbrio de preços e a maximização no longo-prazo se dão de forma semelhante ao curto-prazo, o que não gera eliminação do lucro excedente. Nessa condição, os ganhos de escala se

fazem imprescindíveis em função dos elevados custos do investimento em capital fixo.¹³

Segundo Bain (1951), a concentração econômica é um elemento fundamental da estrutura industrial. Para ele, a intensidade das barreiras à entrada é tida como um indicador-chave do poder de mercado das empresas oligopolistas, assim como um co-determinante do nível de preços. A concorrência é, portanto, uma ameaça constante (Bonacelli, 1996).

Ao tratar de conceitos relacionados às condições e aos determinantes da entrada, assim como ao discutir a firma entrante e a firma potencialmente entrante, Bain desloca o centro das análises da firma para a indústria¹⁴. Segundo ele, a concentração é mais um resultado complexo da interação dos múltiplos determinantes do que uma variável independente da estrutura. Ele também menciona que a estrutura pode sofrer alterações.

Labini (1980) busca avançar na compreensão da determinação dos preços. O autor concorda que existe uma relação entre o tamanho das empresas, que é determinado pela economia de escala e as estruturas de mercado. Mas, para ele, um dos determinantes do nível de preços é o estágio das técnicas de produção que não é algo que ocorre de forma contínua e sim aos saltos. Para Labini, a introdução das inovações e seus efeitos sobre a estrutura de mercado devem ser analisados sob duas hipóteses, a saber, a mudança técnica acessível a grande parte das empresas e a preservação, ao

¹³ Logo na sequência histórica houve a concepção do modelo estrutura-conduta-desempenho (ECD). Essas análises abriram novas frentes para a compreensão do complexo problema da questão da concorrência e dos mercados.

De acordo com a ECD, haveria um padrão de conduta das empresas definido de acordo com as estruturas do mercado no qual elas estão inseridas. Essa interpretação não rompeu definitivamente com a ideia de equilíbrio e nem trouxe explicações precisas sobre as causas de certas condutas e a separação entre fatores endógenos e exógenos que explicariam alguns padrões de comportamento. Abriram-se, então, novas perspectivas com a teoria dos jogos, no campo da Organização Industrial (OI), e com a Nova Economia Institucional (NEI).

A contribuição do modelo ECD (estrutura-conduta-desempenho) foi de grande importância para a relação entre a organização de um mercado e sua influência sobre a natureza da concorrência, a formação dos preços e a dinâmica da inovação. No que diz respeito à organização do mercado, aponta-se para elementos como o nível de concentração, o grau de substituição dos produtos, a possibilidade de entrada de concorrentes, as estruturas de custos, a integração vertical e o grau de conglomeramento.

longo do tempo, do monopólio da inovação. Este se dá, por exemplo, pelo controle das patentes.

Penrose (1959), por sua vez, propõe uma nova concepção para a teoria da firma, a qual visa entender essa instituição como uma estrutura viva, real, formada por um grupo de recursos que definem um conjunto de estratégias e comportamentos. Tanto as estratégias quanto os comportamentos exercem influências sobre as estruturas de mercado.

A Nova Economia Institucional, por sua vez, trata das instituições, que são vistas como normas formais e informais dos comportamentos dos agentes. Nesse sentido, uma instituição pode ser, por exemplo, o fato de uma pessoa observar, antes de atravessar uma rua, se há automóveis vindo de um lado ou outro. Quando se estuda o comportamento das empresas, é lógico que essas normas são menos individuais.

Nesse âmbito da NEI, foi feito um esforço por parte dos pesquisadores para a análise do ambiente de competição, seja monopolístico ou oligopolístico, de acordo com regras, formais e informais, que moldam o comportamento das firmas. Entre essas regras, podem ser citados os contratos entre firmas, normas internas a uma dada organização, políticas macroeconômicas, políticas específicas para determinados setores e até valores culturais e éticos das empresas.

Faz-se também relevante, nesse ponto, apontar para a importância de Ronald Coase e seu trabalho dentro do escopo da Nova Economia Institucional. O autor britânico argumentou em "*The Nature of Firm*" (1937) que as empresas irão existir e crescer até o ponto em que seja mais barato internalizar recursos do que celebrar contratos com outras firmas dos mercados em que elas estão inseridas. Isso porque um custo relevante que tem de ser levado em consideração ao buscar ativos é o que envolve contratos. Esse custo de transação é de extrema relevância e ele define o que uma empresa irá contratar ou internalizar.

Conforme afirmam Silva e Farias (2016), Coase afirmou que

"o custo de transação é o custo de se recorrer ao sistema de preços, ou seja, ao mercado. Ele defende que este custo seria o de: formular contratos; levantar os preços dos produtos; obter todas as informações necessárias; conduzir as negociações; fazer inspeção dos produtos; resolver possíveis conflitos; etc. Dessa forma, a firma irá existir sempre que for mais rentável – menos custoso – prover uma estrutura que administre os recursos internamente, ao invés de se lançar ao mercado e enfrentar os custos de transação. No interior da firma, as barganhas individuais entre os vários fatores de produção são eliminadas e uma transação de mercado é substituída por uma decisão

administrativa. As firmas, portanto, existem em razão dos custos de transação serem positivos e consistem em uma estrutura de coordenação de recursos alternativa ao mercado" (Silva e Farias, 2016, p. 864)

Outra linha de estudos, fora da perspectiva neoclássica (conhecida como alternativa), foi a que se abriu com o trabalho de Schumpeter. Isso foi visto em obras marcantes do autor, como o "Business Cycles" (1939), a "Teoria do Desenvolvimento Econômico" (1911) e "Capitalismo, Socialismo e Democracia" (1942). Com essas obras, Schumpeter não apenas desconstruiu parte dos fundamentos neoclássicos, por meio de um novo entendimento da dinâmica do funcionamento da economia capitalista, como também trouxe uma forma inédita de compreender o comportamento das empresas.

Essa forma era muito mais ativa e estratégica do que a apresentada pelas novas correntes no campo da escola neoclássica (ECD, Organização Industrial¹⁵, NEI e outras). Ao longo do tempo, diversos autores passaram a se dedicar ao estudo das heterogeneidades interindustriais (Pavitt, Dosi *et al*, 1990) e intraindustriais (Dosi e Malerba, 1996) e ficaram conhecidos não apenas como neo-schumpeterianos, como também evolucionistas. Foram chamados evolucionistas porque associaram a ideia de dinâmica com a de evolução, tal como a apresentada pelas ciências biológicas.

A perspectiva neo-schumpeteriana (ou evolucionista) se diferencia das demais por abandonar a concepção estática em direção a uma visão dinâmica do desenvolvimento capitalista, o qual decorre das inovações tecnológicas. A concorrência, então, passa a ser interpretada a partir da capacidade inovadora das empresas. De acordo com essa corrente, não existe racionalidade perfeita - ponto também destacado pela NEI, que reconhece que a racionalidade é limitada - e as posições dos agentes são assimétricas. Ainda que estejam numa mesma estrutura de mercado, nem todas as empresas têm o mesmo perfil.

Na seção que se segue, procura-se avançar nas hipóteses dessa corrente.

¹⁵ No âmbito da OI, até meados da década de 80 a teoria dos jogos era usada apenas para explicar comportamentos de competição em mercados oligopolísticos. Depois desse período, no entanto, esse arcabouço teórico foi utilizado para elucidar desde estratégias empregadas por um monopolista para preservar a sua posição na presença de possíveis entrantes, que querem auferir parte dos lucros desse *player*, até estratégias de investimento de oligopólios quando mudam os comportamentos dos consumidores. (Haneke e Saddi, 1995)

1.2 A perspectiva schumpeteriana e a evolucionista

Para Schumpeter, os agentes produtivos fazem esforços para se diferenciar dos concorrentes com a intenção de reter por maior tempo possível os ganhos de monopólio ou quase-rendas. Esses ganhos são chamados pelos neoclássicos de lucros extraordinários. Os esforços não são pontuais, mas permanentes e baseados na capacidade das firmas de inovar. Isso porque os ganhos são temporários, uma vez que podem ser com maior ou menor facilidade copiados pelos concorrentes ao longo do tempo.

Os estudos da corrente neo-schumpeteriana (ou evolucionista), trouxeram contribuições para a compreensão do funcionamento das firmas e do ambiente no qual atuam. Esses achados permitiram uma nova visão sobre a complexidade e a perspectiva sistêmica dos arranjos que envolvem o sistema produtivo como um todo, trazendo grandes contribuições para a formulação de políticas públicas.

Segundo Schumpeter, os fatores determinantes da concorrência não estavam no tipo de competição – perfeita, oligopolista ou monopolista -, mas na competição motivada pela introdução de novos produtos, novas tecnologias, novas fontes de suprimento e pelas mudanças organizacionais. Esses elementos permitiam vantagens de custo e de qualidade que elevavam as margens de lucro e favoreciam o crescimento das firmas (Tigre, 2006).

Assim como Marx, Schumpeter entendeu o papel da firma para o processo de acumulação. No entanto, é possível dizer que seu trabalho não se restringiu a isso. Em vez de considerar as tecnologias um impedimento para o avanço do capitalismo, Schumpeter entendeu que estava ali um dos fatores importantes para o crescimento e o desenvolvimento econômicos¹⁶.

Assim, o autor trouxe, no início do século XX, uma ampliação da interpretação do desenvolvimento econômico. Ele observou que, ao longo do tempo, as inovações barateavam os preços e permitiam assim uma elevação do consumo e o conseqüente aumento da produção, mesmo que houvesse efeitos prejudiciais à força de

¹⁶ Os aspectos organizacionais e de gestão serão melhor apresentados no capítulo 2.

trabalho menos qualificada e àquela diretamente relacionada à produção. Conforme destaca Tigre (2006), Schumpeter reconheceu a importância da grande empresa e da concentração da produção para o progresso técnico. Isso porque o oligopólio e o progresso técnico têm uma relação mútua, na medida em que a diferenciação de produto aumenta o poder das empresas, mas a P&D necessária para ampliar o progresso técnico exige elevados capitais. Isso é mais provável de ocorrer no caso das detentoras de maior poder e concentração de capital. Segundo Schumpeter (1942), a concorrência constitui um elemento fundamental do mercado, que é o ambiente seletivo no qual escolhas são feitas a favor ou contra um dado produtor. Os produtores não são idênticos entre si, tampouco produzem produtos idênticos. Assim, em um mercado, composto por concorrentes, existe necessariamente, ainda que por pouco tempo, o poder monopolístico, isso é, uma vantagem que um produtor tem de só ele oferecer determinado produto ou serviço.

No entanto, com o passar do tempo, os produtores participantes desse mercado podem aperfeiçoar o produto ou serviço que disponibilizam, de modo que a concorrência não é estática, mas sim um processo dinâmico. Esse processo aponta para diversas modificações que os produtores estão dispostos a fazer em seus produtos, a fim de aperfeiçoá-los e conseguir se sobressair frente a seus pares. Tais aperfeiçoamentos só são possíveis devido ao processo de inovação, que estão, como diz Possas, no "cerne do processo de concorrência" (Possas, 2006, p. 15).

As empresas buscam criar produtos novos em relação a seus concorrentes para ter, ainda que por um breve período, poder monopolístico. Assim, é falsa a afirmação de que monopólio e concorrência são opostos - eles se complementam em um processo dinâmico de busca por melhores produtos para os consumidores. O mercado é, portanto, um ambiente no qual se dá a concorrência. Essa, ao menos enquanto durar o sistema capitalista, é um processo sem fim. Concorrem no mercado produtores tradicionais, mas novos entrantes podem também participar. A concorrência apresenta pontos semelhantes à seleção natural, como escreveram os neoschumpeterianos, mas também elementos de diferença marcante.

Como semelhança, pode ser citado o fato de não estar dado *a priori* o que representa uma vantagem competitiva. Isso depende de uma série de fatores, como recursos disponíveis e tipos de competidores. Depende, nesse sentido, do ambiente, que se confunde em parte com o mercado. Como diferença, é possível dizer que no caso da

concorrência os competidores fazem as mudanças em seus produtos e processos de forma intencional. Essas intenções dependem desde o conhecimento que eles têm do mercado, das suas capacidades de modificar esse mercado até a alianças entre empresas. Na natureza, o processo de seleção natural é feito de modo não intencional.

Essa diferença é extremamente importante quando se discute o tema da sobrevivência dos competidores. Na natureza, há uma enorme estabilidade, que faz com que os mais aptos, ou seja, aqueles que se modificaram de forma mais favorável à sobrevivência, sempre possam prevalecer. No caso da concorrência, o ambiente é muito mais instável, o que faz com que ele possa ser inteiramente outro em uma década ou menos. Nesse sentido,

"É verdade que a introdução de mudanças e a sua propagação são também muito mais rápidas na concorrência, de modo que o próprio processo de preponderância de uma solução sobre outra e o descarte das menos adequadas também tende a ser muito mais rápida nesse caso. Mas, será rápido o suficiente para que os resultados sejam claramente o de premiar os mais rápidos?" (Possas, 2006, p.19)

Pode-se apontar ainda para outras diferenças entre o processo de seleção natural e o processo de concorrência. Um exemplo adicional é o da hereditariedade. No primeiro caso, o mecanismo replicador da população é praticamente perfeito - há poucas mudanças de uma geração a outra. Já no segundo caso, o produto pode ser copiado, mas a cópia sempre será imperfeita. Assim, é preciso cuidado ao fazer analogias entre concorrência e seleção natural.

No próximo capítulo serão apresentadas considerações a respeito do que ocorre dentro das firmas e com as suas estruturas para inovar. Em vez de focar no mercado, tal como foi feito até aqui, foi feita uma descrição de algumas teorias importantes que tratam de organizações capitalistas.

CAPÍTULO 2. FIRMAS: CAPACIDADES E INOVAÇÃO

Nesse capítulo, o foco da análise desloca-se para o interior da firma. Ela será vista pela ótica da abordagem econômica e pela perspectiva da gestão, ou seja, como uma instituição dotada de recursos e capacidades, como um conjunto de ativos que desempenham papel fundamental para o seu maior ou menor êxito no processo de concorrência.

É a partir da primeira metade do século XX que se ampliam as contribuições, tanto dos autores que trazem a crítica ao mainstream econômico, quanto da teoria alternativa, principalmente os estudos apoiados nas pesquisas empíricas.

As políticas de CT&I refletem o reconhecimento da importância dos avanços científicos e tecnológicos para o desenvolvimento econômico, a partir do pós-guerra, o que amplia a atuação dos Estados Nacionais na criação e no fomento das instituições científicas e tecnológicas. Amplia também a atuação na regulamentação da propriedade industrial e intelectual.

Os estudos no campo da gestão também se delineiam de forma mais clara nesse período e a obra de Penrose, traz uma contribuição de grande importância para essa área do conhecimento. Busca-se, assim, retratar de forma breve e sucinta os principais aspectos dessas abordagens no campo econômico e da gestão no que tange às firmas. A meta é respaldar melhor a análise proposta nesta tese, que visa entender a contribuição da comunicação interna para o desenvolvimento e a implementação de inovações no âmbito das organizações produtivas.

2.1 A firma sob a perspectiva econômica

A despeito da firma se configurar no espaço que concentra os saberes capazes de transformar e realizar a produção, a escola neoclássica tradicional não considerou essa organização produtiva como um agente capaz de influenciar o sistema econômico. Cabe à firma, nesse campo teórico, apenas o papel de organizar a alocação dos recursos a fim de produzir a quantidade mais adequada de bens para maximizar os lucros dos produtores e a satisfação dos consumidores. Boa parte das discussões dessa escola do pensamento centrou-se nesse propósito, considerando a racionalidade dos

agentes, a disponibilidade tecnológica e o equilíbrio no nível das firmas e da indústria como um todo¹⁷.

Muitos economistas buscaram criticar essa perspectiva simplificada da realidade, que predominou entre fins do século XIX até a década de 1930, conforme analisado no capítulo anterior¹⁸.

Alfred Marshall produziu um trabalho, no fim do século XIX, seminal para a teoria econômica. Seu *Principle of Economics* (1890) trouxe a ideia da firma representativa - "uma unidade abstrata que reúne as características essenciais de todas as firmas do sistema" (Pessali e Fernández, 2006, p. 307)¹⁹. O que chama a atenção do trabalho de Marshall, para esta tese, é ele ter afirmado que o conhecimento é a principal força produtiva. Esse conhecimento, que se adquire especialmente por meio da comunicação, constitui um elemento fundamental para o avanço das firmas. O modo de organizar o conhecimento representa um fator de produção distinto.

Entretanto, no campo neoclássico pouco se avançou, em termos dos pressupostos fundamentais, no tocante às firmas e aos seus respectivos avanços tecnológicos. Como dizem Pessali e Fernández, "com a simplificação feita pela teoria neoclássica nada se pode dizer sobre a origem e o funcionamento da firma. Não há nenhum fragmento teórico a relacionar a firma com as mudanças tecnológicas" (2006, p. 308). A mudança tecnológica seria, assim, exógena, já dada, não sendo necessário pensar no seu modo de ocorrência, nem nas suas dificuldades.

É com Schumpeter e com os neoschumpeterianos ou evolucionistas que a discussão sobre o tema ganha novos contornos. As firmas são motivadas pelo lucro e estão engajadas na tarefa de ampliá-los, segundo Schumpeter, mas suas ações não são assumidas como maximizadoras sobre um conjunto bem definido de opções de escolha, tal como sustentam os neoclássicos. Ao contrário, as decisões e as competências são determinadas no tempo e constantemente modificadas como resposta a estratégias deliberadas e a eventos aleatórios que podem ocorrer.

¹⁷Autores como Menger (Escola Austríaca), Walras (Escola de Lausanne), Marshall (Escola de Cambridge), Wicksell (Sueca) trouxeram contribuições fundamentais para a construção do pensamento neoclássico, nesse período.

¹⁸Destacando-se a Escola Institucionalista norte-americana, com Torsten Veblen; com Arthur Pigou, em Cambridge, com a Teoria da Concorrência Imperfeita de Joan Robinson, John Maynard Keynes e outros.

¹⁹Marshall provavelmente não imaginou como esse recurso de análise seria afetado pelo reducionismo do pensamento de diversos autores neoclássicos posteriores, como o fato de levarem essa firma representativa a se tornar uma função de custos ou de produção.

Cyert e March (1963) e Simon (1959), filiados nas teorias “comportamentais” da firma, da mesma forma, enfatizam o realismo do processo de decisão. Nelson & Winter (1982), a partir dos anos 1970, também focados no comportamento das firmas, vão abordar a mudança tecnológica buscando uma analogia com a evolução biológica. O trabalho desses autores tornou-se uma importante referência para os estudos da firma. Nas seções que se seguem discute-se de forma mais detalhada alguns dos principais aspectos dessa abordagem para trazer elementos a fim de pensar as questões discutidas nesta tese.

2.2 Firms e inovação

É importante salientar que as firmas têm papel de enorme relevo no processo de concorrência. Partem delas as decisões do que e do quanto produzir, de modo que elas mesmas modificam as condições da competição. Ao inovar, esses atores modificam o próprio ambiente de seleção, uma vez que geram a outros participantes do mercado melhores ou piores situações.

Para Schumpeter, especialmente na "Teoria do Desenvolvimento Econômico" (1912) a mudança tecnológica é vista como vetor fundamental do desenvolvimento do capitalismo. Se fosse real o fluxo circular, que representa um estado estacionário da economia no qual pode ocorrer apenas a repetição das ações ou dos agentes, ou, no limite, maior oferta e consumo, não haveria desenvolvimento. Não é, contudo, o que ocorre. A mudança tecnológica quebra esse fluxo, muda a forma de produzir, o que se produz, e gera desenvolvimento capitalista.

Nesse sentido, o empresário inovador tem fundamental importância para o sistema capitalista. De acordo com Pessali e Fernández, "Schumpeter acentua assim o papel da instituição econômica de maior peso na produção de bens e serviços nas sociedades modernas - a firma capitalista". (2006, p. 309)

As inovações são responsáveis por criar assimetrias de mercado ao gerar economias de escala e diferenciais na margem de lucros. Nesses casos em que há economias de escala, as firmas de maior tamanho conseguem obter custos e lucros que permitem que elas acumulem capital de forma mais rápida. Assim, crescem com maior velocidade e ampliam ainda mais as suas escalas. Gera-se uma diferença importante entre empresas concorrentes e as maiores podem escolher a escala com a qual querem

trabalhar, enquanto às menores não restam alternativas. Há entre essas firmas maiores e menores uma assimetria de poder e de margens de lucro.

Mercados mais concentrados pressupõem a existência de menos firmas, porém maiores. A concentração dos mercados, contudo, não depende somente das empresas, mas também a características do mercado em que elas atuam. Para Dosi (1982), por exemplo, é preciso que esse mercado tenha apropriabilidade, cumulatividade e oportunidade.

A apropriabilidade ocorre quando a introdução de inovações leva a ganhos extraordinários. Ela gera monopólios temporários que causam ganhos fora do comum. Quanto maior ela for, maior será o incentivo a inovar. Entretanto, grandes ganhos não levam necessariamente à concentração do mercado. É preciso que haja cumulatividade, isso é, de que quem inovou tenha mais condições de continuar a inovar. Geralmente isso ocorre com inovações complexas, que fazem com que seja necessário o acúmulo de conhecimentos. Não é incomum que apropriabilidade e cumulatividade se complementem. O inovador que tem lucros extraordinários pode continuar a pesquisar e a inovar a partir da decisão que gerou esses lucros. Quem participa das discussões e do surgimento de inovações são gestores e colaboradores de CT&I.

O terceiro elemento é a oportunidade. Isso é, o leque de opções que se abre após uma inovação para que o inovador possa continuar a inovar em termos de produtos e processos (Dosi, 1982; Possas, 2006)²⁰.

A inovação não ocorre de uma só vez, mas como um processo que se desdobra no tempo. O fato de haver o elemento da oportunidade indica que há trajetórias que parecem mais tendentes a ocorrer. Essas trajetórias dizem respeito a pontos técnicos que devem ser superados e cuja superação é viável tanto no plano econômico quanto no plano tecnológico. De acordo com Dosi (1982), existe um "paradigma tecnológico", que é um sistema amplo que agrega questões colocadas para serem superadas por resoluções técnicas. Esse sistema inclui desde produtos que devem ser desenvolvidos até normas usadas para esses desenvolvimentos.

²⁰Esses elementos são capazes de gerar assimetrias, mas também contribuem para quebrar assimetrias já existentes. Os mercados em que a vantagem competitiva ocorre devido a inovações, tanto em termos de tecnologia quanto organizacionais, e nos quais se dá apropriabilidade, cumulatividade e oportunidade, tendem à concentração. Mercados em que esses elementos não estejam presentes não tenderão a se concentrar e firmas de tamanhos diferentes poderão continuar a conviver.

As inovações que estão no mesmo paradigma tecnológico têm as mesmas características físicas e seus processos de desenvolvimento têm os mesmos princípios científicos e a mesma base técnica. É possível que haja alterações, mas a maioria dos agentes, das técnicas e dos conhecimentos permanecem os mesmos. Se houver uma mudança de paradigma, há enormes alterações nesses elementos. Pode ser citado como exemplo a substituição das máquinas de escrever por computadores.

Mudanças de paradigmas podem fazer com que parcerias que uma firma estabeleceu com fornecedores e clientes percam sentido, bem como conhecimentos e técnicas percam validade. Isso impacta diretamente nas vantagens competitivas que essa firma possui. Assim, pode ser que uma empresa perca toda a sua vantagem de produzir melhor a um preço mais baixo em relação a concorrentes com uma mudança do paradigma tecnológico²¹.

Não significa dizer, contudo, que toda mudança de paradigma tecnológico leve a alterações drásticas do mercado. Por outro lado, mesmo se a mudança de paradigma ocorrer, pode ser que as firmas dominantes continuem a ser as protagonistas. O que vai importar é a capacidade da empresa em lidar com o novo conhecimento relacionado às vantagens competitivas que surgem no ambiente em que atuam²². Abandonar caminhos trilhados nem sempre é fácil e uma empresa que seja nova pode superar uma tradicional por lidar melhor com conhecimentos inéditos e que importem para a produção de produtos com demanda dos consumidores²³.

Uma firma pode ser vista muitas vezes como uma organização em constante mudança, em mercados de grande instabilidade. A noção de aprendizado tecnológico, que ocorre dentro da empresa, está relacionada à acumulação de habilidades e conhecimentos. Os resultados desse processo são ganhos em tecnologia, o que permite melhorar a performance da empresa. Há vários tipos de aprendizado, como o aprender fazendo e o aprender pelo uso.

²¹ Isso faz com que um mercado mude radicalmente, com novos produtos e produtores estabelecendo um novo cenário. Produtos são destruídos e outros recriados. Isso ocorreu, por exemplo, no setor de fotografias, uma vez que muitas pessoas deixaram de usar máquinas destinadas a esse fim para passarem a utilizar celulares. Marcas como Apple ganharam enorme importância, enquanto uma empresa como a Kodak perdeu muito de seu protagonismo.

²² Para tanto, as empresas inovadoras utilizam-se das práticas de prospecção tecnológica e muitas investem em start-ups para incentivar novas tecnologias que, caso venham a se firmar, serão incorporadas pela investidora, seja na nova unidade, seja por meio de absorção, fusão ou incorporação.

²³ A concorrência constitui assim uma disputa que caracteriza o mercado e o modifica com o passar do tempo. Produtores tentarão a todo instante ter monopólios temporários, que gerem lucros extraordinários, via inovações. O mercado é o espaço da concorrência e pode ser alterado drasticamente por ela.

O *learning-by-doing* foi pela primeira vez citado por Arrow (1962). De acordo com o autor, esse "aprender fazendo" decorre da própria atividade produtiva. Ele permite aumentar a produtividade e reduzir custos. Quanto mais se produz, mais se aprende como se produzir, de modo que os funcionários de uma firma ganham experiência e produzem mais com a um custo mais baixo com o passar do tempo.

Já o *learning-by-using* tem a ver com o aprendizado a partir do uso do produto. À medida que um agente - por exemplo, uma empresa - utiliza o produto, ela, ou melhor, seus empregados, aprende(m) a usá-lo de uma melhor forma. O aprendizado pelo uso se difere do "aprender fazendo" porque ele decorre de uma busca do usuário sobre como lidar melhor com o produto. Pode ser "incorporado" ou "desincorporado". No primeiro caso, há trocas de conhecimento entre demandantes e ofertantes e ocorrem melhoras do produto. No último, não há essa troca, mas sim um melhor uso do produto porque o usuário o utiliza por um maior prazo de tempo.

Lundvall (1988) apontou para a existência de um "aprendizado pela interação". Esse aprendizado decorre de uma dinâmica em conjunto que envolve consumidores (usuários) e produtores dos bens e que resulta em melhoras tecnológicas dos produtos. Katz (1976) indicou a existência de um "aprendizado adaptativo". Esse ocorre quando o bem produzido precisa funcionar em um contexto diferente daquele para o qual foi inicialmente criado. Por exemplo, multinacionais fabricam um produto para um mercado de um país desenvolvido e quando vão fabricar o mesmo produto para mercados de países em desenvolvimento notam que precisam de um novo modo de produzir esse bem, seja porque o mercado é menor, seja porque tem características diferentes.

Há outros tipos de aprendizado, como o aprendizado por contratações (*learning-by-hiring*) e o aprendizado por pesquisa (*learning-by-researching*), entre outros. Alguns aprendizados são buscados, enquanto outros são automáticos. Nos modelos influenciados pelas ideias de Arrow, não há a necessidade de um esforço explícito para aprender. No entanto, essa situação não é tão comum quanto se possa imaginar, constituindo-se mais em casos isolados. Na maior parte das vezes, uma organização aprende ao buscar (e investir) explicitamente (n)o aprendizado (Queiroz, 2006). Departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) em empresas, por exemplo, são criados para buscar de modo explícito um aprendizado sobre produtos, o

que demanda tempo e recursos financeiros, além de, frequentemente, uma bom volume de comunicação

É comum entre os tipos de aprendizado que eles surjam para resolver problemas. Há também uma última semelhança entre eles: o fato de serem cumulativos - todos levam à acumulação de capacidades; além disso, conforme se aprende, aumenta-se a capacidade de se aprender mais.

Note-se também, como já indicado , que a ocorrência dos aprendizados muitas vezes está em plena relação com a atividade comunicativa dos agentes que aprendem. São eles que percebem, discutem ideias, dialogam entre si para que o aprendizado tenha lugar.

Os aprendizados estão geralmente associados com inovações incrementais e não com inovações radicais. Embora Schumpeter tenha se focado principalmente nas mudanças radicais, outros autores salientaram as inovações pequenas e incrementais que ocorrem em um bem, no período de sua difusão. As inovações menores são responsáveis por mudanças importantes nas inovações maiores. Assim, as mudanças incrementais também são relevantes para explicar as mudanças radicais.

A visão neo-schumpeteriana, que nasceu e se desenvolveu nas últimas décadas permitiu uma abordagem extremamente mais realista do progresso técnico do que a perspectiva neoclássica. No dizer de Queiroz (2006)

"a visão simplista da tecnologia como bem público e exogenamente dado foi dando lugar a um entendimento que revelava aspectos dela inteiramente obscurecidos pelo conceito de função de produção, como: seu caráter tácito, idiossincrático (portanto nunca completamente 'transferível'); sua determinação parcialmente endógena; sua natureza incremental relacionada a diversos tipos de aprendizado; sua característica cumulativa, etc". (QUEIROZ, 2006, p. 199)

Essa visão também fez com que se mudasse o entendimento do comportamento maximizador dos agentes para o conceito de rotinas. Tais rotinas estão ligadas ao comportamento da firma em relação a sua atividade operacional, suas escolhas de investimento, e incluem também as realizadas pelos departamentos de P&D.

O aprendizado está umbilicalmente ligado às rotinas, as quais constituem a empresa. Logo, para os autores evolucionários, o conceito de firma não pode ser separado da definição de aprendizado: "firmas são organizações que aprendem e inscrevem esse aprendizado em rotinas" (Queiroz, 2006, p. 199).

É importante ressaltar, por outro lado, que as rotinas também podem produzir efeitos negativos. Segundo Levinthal (1996), existe algo como uma "armadilha da competência". Isso ocorre quando a empresa está por demais ligada a velhas rotinas e não tenta aprender novas capacidades. Se o ambiente for muito instável, de rápida mudança, focar em velhas rotinas pode levar a firma até mesmo à falência.

O aprendizado pelas empresas foi desenvolvido principalmente após a criação dos departamentos de P&D, durante a Segunda Revolução Industrial. Esses departamentos, muito mais concentrados em Desenvolvimento do que em Pesquisa, são responsáveis por produzir rotinas voltadas à busca e à formulação de produtos.

Nesse momento histórico, a inovação deixou de ser obra de um "gênio criador" solitário, para passar a ser gestada de modo contínuo dentro das empresas. Como envolvem mais de uma pessoa, indicam que há um diálogo, uma comunicação entre esses indivíduos. As inovações passaram a ser feitas de modo rotineiro, ainda que a ênfase seja dada no aperfeiçoamento de produtos já existentes e não em inovações radicais. Assim, gasta-se muito mais em desenvolvimento do que em pesquisa dentro de um departamento de P&D.

Além das firmas aprenderem continuamente, outras organizações como universidades e centros de pesquisa, também são espaços de aprendizado. Diversas instituições, como aquelas ligadas ao financiamento das inovações - são importantes no cenário de inovação. Como diz Queiroz (2006, p. 204), "a institucionalização do aprendizado pode ser vista como um processo de criação de estruturas organizacionais, não apenas dentro das empresas, mas também no seu entorno, as quais vão se inter-relacionar e, de determinada maneira, configurar os processos de aprendizado".

2.3 A gestão estratégica da inovação das firmas: recursos e capacidades

Para tratar dos recursos e capacidades das firmas, optou-se por duas abordagens. Escolheu-se a visão baseada em recursos (em inglês, resources-based view, doravante RBV) e a das "capacidades dinâmicas" (doravante CD). É interessante apontar que a CD tem como uma de suas bases o estudo de Edith Penrose publicado no livro intitulado "A Teoria do Crescimento da Firma" (1959), que, por sua vez, constitui-se também em um forte sustentáculo da RBV. Na visão de alguns autores, o livro de

Penrose é um dos maiores clássicos da economia da segunda metade do século XX. Na próxima seção, resumimos brevemente a RBV.

2.3.1 Visão baseada em recursos (RBV)

Conforme aponta Ferro (2010), o artigo fundador da RBV foi escrito e publicado por Wernerfelt (1984), mas não chegou a causar grande interesse na época. Foi a partir da década de 1990 que esse tema foi aprofundado por autores como Prahalad e Hamel (1990), Barney (1986; 1991), Kor e Mahoney (2004), Amit e Schoemaker (1993), Peteraf (1993), entre outros²⁴.

De acordo com Wernerfelt (1984, p. 171), "ao especificar um perfil de recursos de uma firma, é possível encontrar as melhores atividades para (produzir) produtos no mercado". O autor também dá o crédito para Penrose (1959), que foi a primeira a compreender a firma como um conjunto de recursos. Ele destaca que "a ideia de olhar para a firma como um amplo conjunto de recursos remonta ao seminal trabalho de Penrose (1959)" (Wernerfelt, 1984, p.171)

Ao olhar para firmas diversas como conjuntos de recursos em vez de conjuntos de produtos obtém-se uma perspectiva diferente e mais rica sobre as suas possibilidades de crescimento (Wernerfelt, 1984). O crescimento da firma está ligado a um balanceamento entre exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). "Mesmo em cenários incertos, isso não torna recursos mais versáteis mais atraentes que recursos especializados. A razão para isso é que, embora recursos mais versáteis deem mais opções, espera-se que haja mais e maior competição por eles" (Wernerfelt, 1984, p. 178).

Para Penrose, não existe firma que esteja protegida da concorrência schumpeteriana. Assim, os gestores devem ser criativos ao utilizar os recursos disponíveis. O desenvolvimento da firma está relacionado à diversificação de recursos e ao aprendizado organizacional, e este, por sua vez, é dinâmico, específico e *path dependent*²⁵ (Ferro, 2010).

²⁴ Uma lista relevante de autores sobre RBV está em Walter e Silva (2008)

²⁵ Isso significa que a história de desenvolvimento de produtos da firma importa para o seu futuro. As decisões que a firma toma estão intimamente relacionadas com escolhas que ela fez no passado

De acordo com Kor e Mahoney (2004), Penrose oferece uma teoria da gestão efetiva de recursos de uma firma, suas oportunidades de produção e sua estratégica de diversificação. No dizer desses autores, ela mostra uma ligação causal entre recursos, capacidades e vantagens competitivas. Além disso, ela aponta para três fatores-chave que ligam os recursos da firma, suas oportunidades de produção e o crescimento lucrativo de uma empresa.

Penrose argumenta, em primeiro lugar, que as firmas podem criar valor não apenas pelo fato de possuírem recursos, mas devido ao seu uso efetivo e inovativo. Como segundo ponto, ela escreve que existe uma ligação entre os recursos e a geração de oportunidades produtivas que levam ao crescimento e à inovação. Nesse sentido, a gerência é responsável por transformar recursos da firma em produtos. Nas palavras de Penrose,

"Existe um relacionamento íntimo entre os vários tipos de recursos com os quais a firma trabalha e o desenvolvimento de ideias, experiências e conhecimento de seus gerentes e empreendedores e nós temos visto como experiências e conhecimento não apenas afetam os serviços produtivos disponíveis de recursos, mas também a 'demanda' como vista pela firma. Serviços produtivos não usados são, para a firma empreendedora, ao mesmo tempo, um desafio para inovar, um incentivo para se expandir e uma fonte de vantagem competitiva. Eles facilitam a introdução de novas combinações de recursos - inovações - dentro da firma". (Penrose, 1959, p. 85)

Por fim, como terceiro argumento da ligação dos recursos da firma, oportunidades de produção e crescimento lucrativo, a autora diz que as escolhas que induzem a um padrão de ótimo crescimento têm consequências diretas para os lucros. Ela indica a taxa e a direção dos vetores do crescimento da firma. A indisponibilidade de talentos gerenciais e técnicos são um gargalo para a taxa de crescimento da firma em um determinado período. O desconhecimento desses fatores limitantes implica em ineficiências e perdas de vantagens competitivas (Kor e Mahoney, 2004).

Kor e Mahoney (2004) indicam, portanto, que o trabalho de Penrose ajuda a entender a criação endógena de vantagem competitiva das firmas. Essas são *path-dependent* e têm processos específicos de crescimento. Por meio dessa criação de vantagem competitiva, a firma consegue constituir mecanismos de isolamento, que tornam difícil serem imitadas por concorrentes ou novos entrantes.

2.3.2 Capacidades dinâmicas

A teoria sobre CD tem sua origem em um artigo de Teece, Pisano e Shuen, de 1997. Nesse texto, eles definem CD ao caracterizar o que é uma capacidade e por qual motivo ela deve ser dinâmica. Assim, "capacidade" está relacionada com a função fundamental do gerenciamento estratégico de adaptar e integrar "recursos organizacionais internos e externos e competências funcionais para atingir os requerimentos de um ambiente em mudança" (Teece *et al*, 1997, p. 515). Por sua vez, essas capacidades precisam ser dinâmicas porque as competências necessitam ser renovadas de acordo com um ambiente de negócios em constante mutação. Assim, às vezes são exigidas respostas inovativas, especialmente quando "a taxa de mudança tecnológica é rápida e é difícil determinar a natureza da competição futura e dos mercados" (Teece *et al*, 1997, p. 515).

É importante apontar que Teece já havia trabalhado com a gestão da firma baseada em recursos em alguns textos anteriores. Dessa forma, nesse artigo fundador da teoria das capacidades dinâmicas ele recupera alguns elementos da RBV, que considera importantes. Assim, explica, por exemplo, que as firmas são heterogêneas no que diz respeito aos seus recursos. Ademais, ao menos no curto prazo, as firmas estão limitadas aos recursos que têm e precisam aprender a sobreviver com os que não possuem. Esse grau de inflexibilidade se dá por três razões.

A primeira causa é que o desenvolvimento de um negócio é algo de extrema complexidade. Às firmas falta a capacidade organizacional para desenvolver novas competências de modo rápido. Como segunda causa, há o fato de que diversos ativos não são simplesmente negociáveis, ou seja, são difíceis de serem adquiridos e nem sempre são encontrados no mercado. Por fim, mesmo quando o ativo pode ser encontrado no mercado, o seu preço pode ser tão alto que impede a firma de ter lucro com ele.

No dizer de Teece *et al* (1997, p. 516), as capacidades dinâmicas são "as habilidades da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes em rápida mudança". Eles dizem ainda que essas capacidades correspondem a habilidades da organização de atingir formas novas e

inovativas de vantagens competitivas dadas a *path-dependence* e as posições de mercado.

Para esses autores, existem, para cada firma, processos, posições e trajetórias. Nesse sentido, a vantagem competitiva das firmas está relacionada com o seu processo de gestão e organizacional, condicionado por ativos que ela tem e a trajetória que ela percorre. Processo de gestão indica o modo pelo qual a empresa produz, o que pode ser visto como rotina ou "padrões de prática corrente e aprendizado" (p. 518).

Faz-se fundamental, para a firma, o modo como ela integra os diversos ativos que possui. Porém, segundo os autores, ainda mais importante do que isso é o aprendizado. Para o aprendizado, a comunicação tem um papel-chave. Isso porque o aprender não se dá apenas pela imitação de práticas, como em uma relação professor-aluno, mas às vezes com cada um a trazer seu ponto de vista, o seu conhecimento e a sua perspectiva. Assim, surgem práticas inéditas, isso é, novas rotinas, em uma organização diferenciada.

Além do aprendizado, outros processos que existem dentro da firma são o de reconfiguração e o de transformação (Teece *et al*, 1997). É preciso, por vezes, reconfigurar a estrutura de ativos que a firma possui, o que requer supervisão constante do mercado e a vontade de adotar melhores práticas. A mudança é sempre custosa e se reconfigurar/transformar é necessário, especialmente à frente de concorrentes.

Como posições, o que é importante destacar são os ativos que a empresa detém. Dessa forma, ela possui ativos tecnológicos (alguns até existem no mercado, mas não todos), ativos financeiros (no curto prazo, especialmente, esses podem inviabilizar grandes transformações) e ativos de reputação (que mostram a todos do mercado visões relevantes sobre cada firma).

Além desses, a firma ainda tem ativos estruturais - o "molde" da empresa formal e informal e suas ligações externas indicam a taxa e a direção com a qual ela consegue inovar; ativos institucionais, já que organizações, sistemas regulatórios e regimes de propriedade compõem o mercado; e ativos mercadológicos, uma vez que a posição do produto produzido dentro do mercado importa, mas não indica a posição da empresa em seu ambiente externo. Segundo Teece *et al* (1997), a posição de um produto em um mercado de rápida mudança tecnológica é extremamente volátil.

O aprendizado também está ligado ao passado e a oportunidades tecnológicas. O quão longe e o quão rápido uma determinada área da firma pode ir estão relacionados às oportunidades tecnológicas que ela tem à sua disposição. Em diversos casos, as relações que a firma tem com organizações que fazem pesquisa básica, como universidades, podem pavimentar o caminho tecnológico que essa empresa irá percorrer.

Fica claro, portanto, que "a essência da competência de uma firma e suas capacidades dinâmicas estão dadas aqui como constantes nos processos organizacionais da firma, que são, por sua vez, moldados pelos ativos da firma (posições) e seu caminho evolucionário" (Teece *et al*, 1997, p. 524). A trajetória evolucionária de uma firma é bastante particular a ela e bastante estreita. O que ela pode fazer está em geral condicionado a suas posições (ativos) e trajetória. Teece *et al* (1997, p. 524) dizem ainda que "os lucros tendem a fluir não apenas da estrutura de ativos da firma e do seu grau de imitabilidade, mas também da sua capacidade de se reconfigurar e transformar".

O que ocorre, portanto, é que a visão das CD mostra que o comportamento e o desempenho de empresas particulares tendem a ser extremamente difíceis de replicar, mesmo se houver movimentos coerentes e racionais.

2.3.3 RBV, CD e Comunicação

A comunicação entre trabalhadores do conhecimento é fundamental para o desenvolvimento da confiança. A forma da comunicação, se oral ou por texto, é extremamente importante. Já em 1998, Pearce advogava que o número de comunicações feita de forma textual criava "fadiga informacional". Dizia ainda que "quando a confiança é necessária para melhorar o desempenho, não há substitutos para a voz humana em tempo real" (Pearce, 1998, p. 2). Na atualidade, boa parte da comunicação se dá por texto, de forma que a "fadiga informacional" é uma realidade ainda mais presente para muitos trabalhadores.

O julgamento dos profissionais e do conteúdo na maior parte das vezes não ocorre pelo uso de determinados vocábulos, mas quanto a aspectos como o timbre e o tom de voz (Mehrabian e De Wetter, 1987). No caso das mensagens circularem via texto, esses componentes estão ausentes, de modo que são imaginados pelo receptor da

mensagem. Muitas vezes essas mensagens não passam a confiança que deveriam, já que não são ouvidas, mas lidas.

Pearce (1998, p. 2) argumentou ainda que "nós não escutamos o conteúdo, nós ouvimos as pessoas (...). Muito da comunicação oral é sobre ser ouvido, não sobre entender o conteúdo". Smith e Rupp (2002, p.255), dizem que "se uma firma está tentando desenvolver e transformar informação em vantagem competitiva, há necessidade de confiança, não apenas de conteúdo".

Em um mundo em que as mensagens se dão muito por texto, pode-se afirmar que a confiança entre os empregados tende a ser um fator que complica os relacionamentos. A confiança se torna, assim, um ativo estratégico. É mais complicado desenvolver esse ativo quando as mensagens são apenas por texto, sem conteúdos orais. Às lideranças cabe o papel de criar um ambiente que esteja baseado em convicção por meio da comunicação oral. No entanto, gerentes tradicionalmente tem encontrado dificuldades para comunicar valores morais como justiça, empatia e confiança.

Michalisin *et al* (1997) afirmam que a comunicação humana oral e a confiança entre trabalhadores do conhecimento podem ser consideradas ativos estratégicos, conforme definido pela RBV. Embora muitas vezes a tecnologia de comunicação seja fácil de ser copiada, ativos humanos da organização não podem ser tão facilmente parciais ou totalmente imitados. De acordo com Luthans e Stajkovic (1999, p.50), "(...) tecnologias em rápida mudança fazem com que os recursos humanos sejam mais críticos para o sucesso da organização". Talvez, dizem eles, o desafio verdadeiro seja encontrar modos de coordenar recursos humanos tão efetivamente quanto possível, a fim de atingir desempenhos extraordinários.

Para Smith e Rupp (2002), uma organização deve ser catalisadora para a integração de seus membros e não criar barreiras para que isso ocorra. "Apenas por meio do compartilhamento sincero da informação e do desenvolvimento do intelecto profissional dentro da organização uma vantagem estratégica pode ser criada de modo significativo" (Smith and Rupp, 2002, p. 255). De acordo com Hawkins (2000), a comunicação é um dos cinco fatores para gerar comprometimento dos empregados. Quando a comunicação não funciona, a incerteza estabelecida por falta de uma comunicação eficaz diminui o compromisso ou a confiança dentro da organização. Quando há falta de comunicação ou comunicação incorreta, o trabalhador do conhecimento não se engaja no que deveria fazer.

A RBV, como já foi visto, expõe que uma firma é caracterizada por seus recursos únicos que ela controla, usa e dispõe da gerência para determinar os seus valores. Recursos podem ser ativos tangíveis como tecnologia da planta, equipamentos e matérias-primas. Também podem ser ativos intangíveis como habilidades, julgamentos e experiências de empregados. A comunicação pode ser vista, dessa forma, como um importante recurso.

Lin e Wu (2013), por sua vez, afirmam que a comunicação eficiente e efetiva com toda a organização pode ser vista como uma capacidade dinâmica. Por fim, para Kelliher e Reinl (2009), a comunicação interna impacta na estratégia de negócios da firma, na sua estrutura organizacional e na sua cultura de negócios, além de ser importante na sua relação com o meio exterior.

No próximo capítulo será explorado de modo mais aprofundado as teorias de comunicação que apontam para a potencialidade de inovar das empresas. A relação entre tipos de organização, atividade comunicacional e inovatividade será melhor analisada.

CAPÍTULO 3. RELAÇÕES ENTRE ATIVIDADE COMUNICATIVA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

No presente capítulo apresentam-se as relações entre a atividade comunicacional, as formas organizacionais e a inovatividade, com o objetivo de fundamentar teoricamente o trabalho de campo, por meio da literatura especializada. Dissertou-se, em primeiro lugar, para a relação entre comunicação e cultura organizacional a fim de melhor compreender as relações entre atividade comunicacional e inovação. Na sequência, para cumprir os objetivos do capítulo, deu-se destaque para as abordagens que compreendem o papel da comunicação como um elemento da organização; exploram até que ponto se pode estabelecer a associação entre formas mais flexíveis de organização e fluxos comunicacionais mais fluidos e horizontais e, por sua vez, analisam até que ponto essas formas organizacionais e fluxos comunicacionais contribuem para tornar as organizações inovadoras. Com base nos autores aqui estudados, foram elaboradas as variáveis de análise investigadas empiricamente por meio de estudos de caso.

3.1. Cultura e Comunicação Organizacional

As empresas podem ser vistas como sistemas em que diferentes indivíduos atuam para alcançar uma meta comum. Esses agentes têm características diversas de agir e de pensar. De acordo com Laraia (2002), a esta forma de atuação coletiva nas organizações damos o nome de cultura organizacional.

Os agentes geralmente se adaptam à cultura organizacional da empresa em que trabalham. A mudança de elementos individuais para se conformar à cultura da organização está relacionada ao comportamento desses mesmos agentes. Fatores econômicos, tecnológicos e relativos à produção estão no domínio em que as primeiras mudanças comportamentais ocorrem, passando depois para outras áreas.

De acordo com Laraia (2002),

"O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é herdeiro de um longo processo cumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que os antecederam" (Laraia, 2002, p. 45)

Apesar de parecer impossível de ser capturada, a cultura pode sim ser gerenciada. A mudança pode ser originária de crises externas, de conflitos internos ou até mesmo por processos sucessórios. A socialização dos agentes dentro de uma organização também traz à tona mudanças culturais. Ao se socializar, os agentes trazem elementos que são incorporados à cultura organizacional.

Laraia (2002) afirma, ainda, que o gerenciamento criativo do "patrimônio cultural permite as inovações e as invenções" (LARAIA, 2002, p. 45). Foi-se o tempo em que os produtos criados eram obras de gênios isolados. Atualmente, o que se observa é a conexão entre diversos indivíduos, com características diferentes, que atuam no sentido de criar o novo.

A entrada dos agentes em uma organização gera uma troca de valores entre o indivíduo que está a entrar e os demais, que lá já estão. É válido, nesse sentido, afirmar que a linguagem e a comunicação são facilitadores de conexões, que são, vistas em um todo, como nada menos do que a cultura organizacional. Essa troca de valores não ocorre somente pelo compartilhamento de experiências, mas também pela audição e pela visão.

Segundo VAN MAANEM (1989), a socialização pode ocorrer por competição ou por concurso. A socialização por competição atinge indivíduos diferentes, com a organização propiciando a eles treinamento adequado para que entrem e se enquadrem à cultura organizacional da entidade. Como tende a impactar mais agentes com ambição, que tendem a competir entre si, não é ideal para que ocorra cooperação entre eles. Já a socialização por concurso de competências tem a ver com evitar a separação hierárquica entre chefes e subordinados, uma vez que todos são avaliados de acordo com as habilidades e as metas declaradas pelos próprios membros. Essa dinâmica tende a produzir mais cooperação e trocas entre os indivíduos.

A cultura da organização, quando gerenciada, pode levar a mudanças comportamentais dos seus membros. No entanto, nem toda tentativa de mudar a entidade em sua faceta cultural irá resultar em alterações dos comportamentos dos indivíduos. Isso porque para a cultura organizacional de fato mudar é necessário socialização dos elementos comportamentais.

De acordo com Schein (2004, p. 26), a cultura é constituída pelo conjunto de "pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao

aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Nesse sentido, é válido afirmar que a cultura organizacional pode levar ao surgimento de novos valores e novas normas. Para isso, é necessário que esses valores e normas sejam socializados. Essa incorporação é causada pelo intermédio da cultura que se deseja implantar. Não há como negar a importância da comunicação nessa dinâmica - é, em boa parte, por meio dela que os novos valores, normas e crenças são estabelecidos. Em uma organização que se pretende inovadora, a tendência dos indivíduos de buscar por inovações tem muito a ver com esses valores e com a forma pela qual eles são comunicados e incorporados.

Dessa forma, é válido dizer que o todo cultural é formado pelo processo de acumulação do conhecimento. Esse conhecimento nada mais é do que a soma dos valores, normas e crenças que se deseja implantar e com sucesso são implantados em uma dada entidade. Quando se está a falar de uma empresa inovadora, é necessário que eles tenham a ver com a busca pela novidade e pelo desejo de descoberta. De acordo com Freitas (1991), a tendência de inovar é uma característica presente em diversas organizações.

Segundo Freitas (1992), ter indivíduos inovadores e uma comunicação mais informal constituem aspectos relevantes de uma organização que busca ser líder em seu segmento. Cabe à direção dessas empresas o reforço dessas características e um discurso compatível com as mesmas. Desse modo, implanta-se uma cultura organizacional que preza pela inovação e que irá concorrer para ser uma das principais em sua área de atuação.

Os símbolos, as normas e crenças são artefatos culturais que contribuem para moldar uma linguagem comum nas empresas. De acordo com Smircich (1983), as mensagens contribuem para passar os valores que uma dada organização tende a adotar. É por meio dessas mensagens e, portanto, da comunicação, que esses valores são reafirmados e mantidos ou que eles podem ser alterados, quando assim for necessário.

Segundo Damanpour *et al* (1989), *house organs*, celebrações, fenômenos ritualísticos e prêmios constituem incentivos para a implementação de uma cultura

organizacional. Esses incentivos podem estar relacionados ao êxito na busca por inovações. Assim, quando uma inovação é feita, muitas vezes é importante que os atores centrais para a sua elaboração sejam recompensados de algum modo.

Algumas dinâmicas são importantes para a cultura e comunicação organizacional em uma empresa inovadora. Uma comunicação aberta e fluída, que respeite os valores de cada indivíduo é uma dessas dinâmicas. Outra delas é o incentivo para que cada colaborador tente realizar trabalhos criativos. A resiliência e a capacidade de entender novas ideias estão relacionados com uma cultura organizacional inovadora e que pode ser transmitida a todos os empregados por meio da comunicação.

Outro aspecto bastante importante de uma cultura organizacional inovadora está relacionada à diversidade dos indivíduos que trabalham em uma empresa. Essa diversidade pode estar relacionada à idade, etnias, nacionalidade, gênero e línguas. É bastante relevante que as diferenças se encontrem para formar algo que seja novo. Por essa razão, as empresas devem buscar não apenas um perfil de colaborador, mas uma miríade de perfis que possam levar a empresa a um patamar superior de inovação.

Para Martin, em texto publicado no blog da ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), não são importantes apenas as diferenças, mas a capacidade de integrá-las. Isso significa a busca por algo que agregue as distintas visões e valores das pessoas que trabalham em uma organização. Cabe aos líderes essa capacidade de juntar diferentes valores e produzir o novo.²⁶

Em empresas, a comunicação que é valorizada é aquela que produz resultados. Nesse sentido, a comunicação organizacional permeia tanto a pesquisa quanto o desenvolvimento de um novo produto. A inovação resulta de interações entre os diferentes colaboradores e é resultado de um processo em que emissores e receptores de comunicações mudam constantemente de papel. Ouvir é tão ou mais importante do que falar.

De acordo com pesquisa da ABERJE, "a transformação da cultura da empresa é um processo de inovação. É com essa visão que 86,3% dos empresários dizem concordar quando o assunto é trazer a melhor experiência para os colaboradores e

²⁶ Disponível em(<https://www.aberje.com.br/coluna/como-a-diversidade-potencializa-a-cultura-organizacional-e-a-gestao-da-reputacao>), acesso em 25/04/2022

times internos".²⁷ A mesma pesquisa constatou ainda que "92% dos altos executivos afirmam ser necessário investir nas pessoas para alcançar o sucesso. E, para isso ocorrer, a cultura da empresa tem muito impacto nos negócios para 85%"²⁸ desses executivos.

Na percepção de Brito (2021), "a comunicação tem como pressupostos criar e interpretar mensagens diversas, disseminar informações efetivamente e provocar respostas do outro dentro de um determinado grupo interlocutor". (BRITO, 2021, p. 15). Segundo a mesma autora, "desde a popularização da Internet, há cerca de 25 anos, estamos vivenciado uma curva crescente de inovação e conexões globais" (BRITO, 2021, p. 15). É válido afirmar que há uma tendência, no mundo contemporâneo, de diálogos rápidos, que levam a debates, criação de ideias e inovações, como observado na pesquisa de campo com as duas empresas.

Brito ainda menciona que "quando a informação é concreta, ela inspira e motiva as pessoas" (BRITO, 2021, p. 16). Diz ainda que os profissionais da área de comunicação precisam ser protagonistas da colaboração em rede, que é vital para a existência de inovações. Isso ajuda a reforçar o sentimento de pertencimento e a vontade de criar.

No dizer de Leite (2021), a comunicação tem que passar dados relevantes, "descobrir a necessidade de cada público e levar informações que as pessoas precisam e querem". (LEITE, 2021, p. 30).

No mundo atual, há uma existência gigantesca de informações. Para gerir a cultura de uma empresa, é necessário que os responsáveis por ela descubram quais são as informações relevantes para cada perfil da organização, tendo como norte um objetivo comum. Essa não é uma tarefa simples e precisa ser cuidadosamente planejada e gerida. Em empresas inovadoras, essa meta comum deve ser a de criar produtos novos. Para esses surgirem, muitas vezes é necessário também que exista uma reorganização das funções que os profissionais assumem dentro da instituição.

Essa reorganização pode ser interessante quando ela coloca em contato pessoas de áreas diferentes e que tenham conhecimentos complementares. Agregar

²⁷Disponível em <https://www.aberje.com.br/transformar-a-cultura-da-empresa-e-inovar-para-86-dos-executivos-brasileiros/>, acesso em 25/04/2022

²⁸Disponível em <https://www.aberje.com.br/transformar-a-cultura-da-empresa-e-inovar-para-86-dos-executivos-brasileiros/>, acesso em 25/04/2022

esses conhecimentos contribui em muito para que novas ideias surjam e para que algumas delas possam se tornar inovações após serem desenvolvidas.

A cultura da inovação está muito relacionada ao modo como as pessoas se comunicam. Se a comunicação não é horizontal, com os diferentes departamentos e diferentes funções em contato, apenas existe compartilhamento de visões comuns. Ampliar o leque das visões e usar de sua multiplicidade é essencial para empresas que desejam ser inovadoras. Além disso, é cada vez mais difícil que empresas que nunca inovam sobrevivam no mercado. Como diz o famoso ditado, "não inovar é morrer".

Quando um discurso afeta o modo de agir de um determinado colaborador, pode ser dito que atingiu o alvo em cheio. Essa possibilidade só existe quando se estuda com cuidado o perfil de cada trabalhador e não se passa uma mensagem genérica a todos, mas sim algo que realmente possa transformar comportamentos. A mudança da empresa é a mudança do modo de atuar de seus empregados. Muitas vezes, está na mudança do modo de agir do empregado que existe a possibilidade de uma visão nova e, com ela, o surgimento de ideias para inovações.

A comunicação para alterar a cultura organizacional não deve partir tão somente dos responsáveis pela comunicação da empresa. Embora jornalistas e relações públicas, bem como assessores de imprensa, sejam fundamentais para cada organização, é responsabilidade também do alto comando da organização mudar o aspecto cultural de uma organização. Muitos agentes atuam de modo a copiar, ou se adequar, aos seus chefes, de modo que a alta gerência tem um papel fundamental na mudança de comportamento de toda a organização.

Em uma empresa inovadora, muitas vezes os assuntos tratados são bastante técnicos e pouco didáticos. Para que todos da organização possam entender os passos que precisam ser dados, é necessário clareza e didatismo daqueles que trabalham com Pesquisa e Desenvolvimento. É verdade que muitas vezes não será necessário que cada empregado da organização entenda ponto por ponto as inovações trazidas por determinadas pesquisas, mas, às vezes, esse entendimento poderá ser útil para direcionar o que os empregados precisam fazer para levar a empresa adiante e a geração de novas ações e produtos inovadores.

Outro ponto a ser ressaltado a respeito da importância da comunicação para a cultura empresarial está nos canais disponíveis para a circulação de mensagens entre

os colaboradores. Nas últimas décadas, a velocidade da informação cresceu e surgiu uma multiplicidade de canais por intermédio dos quais os jornalistas e relações públicas das organizações podem trabalhar valores e crenças dos demais funcionários dessas empresas, atuando sempre em parceria com os líderes dos diferentes setores empresariais, particularmente a área de P&D, que pode gerar inovações. Assim, redes sociais, algumas até internas às entidades, listas de e-mails, intranets e demais canais ligados às tecnologias de informação e comunicação são importantes para difundir ideias e torná-las comuns a todos da organização. Paes (2021) afirma que "se, por um lado, as tecnologias desafiam, por outro são elas próprias as fontes mais significativas de oportunidades. Exatamente como as crises" (PAES, 2021, p. 41).

Nesse sentido, os comunicadores, pesquisadores e gestores precisam contar com métricas para entender se as mensagens estão atingindo seus alvos. Um e-mail que não é aberto e é diretamente jogado no lixo eletrônico, por exemplo, não cumprirá função alguma na constituição de uma cultura organizacional. Assim, se faz necessário que se saiba qual a porcentagem daqueles que recebem os e-mails estão lendo seu conteúdo e assimilando as informações que ele traz consigo. Medir o alcance das mensagens passadas nunca foi tão importante, mas há ferramentas disponíveis por meio das quais essas medidas podem ser mensuradas. É por meio de uma leitura comum dos funcionários e da socialização das mensagens passadas que uma cultura organizacional desejada poderá ser transformada pelos profissionais da comunicação.

Ao mesmo tempo, a comunicação direta, interpessoal, entre grupos que atuam em determinados setores, como o de pesquisa para inovação é essencial para a criatividade e o surgimento de ideias inéditas. A comunicação interdepartamental também deve ser estimulada, já que é no encontro das diferenças que a possibilidade de uma nova ideia surgir é maior. Essa ideia pode, depois, virar uma inovação.

Paes menciona que é na humanidade que a Comunicação e a Inovação "se encontram mais uma vez. Por mais que siga previda por números, monitoramento contínuo, necessidade de resposta imediata, *feedbacks* instantâneos e ferramentas que parecem transformar tudo em uma equação matemática, a Comunicação tem no capital humano seu ativo mais valioso" (PAES, 2021, p.42). Na visão da autora, é esse capital que propicia a criação de conexões, trocas de conhecimento e surgimento de ideias para inovar.

Paes ainda diz que,

"a crise (da pandemia do Sars-Covid 2) colocou à prova em primeiro lugar nossas culturas organizacionais. E a necessidade de gerar engajamento, compartilhar propósito e criar narrativas que façam emergir significado para o coletivo tornou-se ainda mais premente. O papel da Comunicação ficou mais evidente porque coube a ela preencher as lacunas que a falta de interação física e da convivência no ambiente de trabalho deixou". (PAES, 2021, p. 41-42)

A mesma autora sinaliza que a pandemia exigiu dos líderes maior habilidade de comunicação. Nesse sentido, "empatia, escuta genuína, atenção aos detalhes e capacidade de gerar conexão e senso de propósito" (PAES, 2021, p. 42) se tornaram ainda mais essenciais. Todos esses fatores são necessários para construir e manter uma cultura organizacional forte e compartilhada por todos.

Embora a tecnologia possa ser utilizada para difundir a cultura organizacional, ela, por si só, evidentemente não basta. É preciso criatividade e capacidade de criar encantamento para que as mensagens sejam passadas de forma mais orgânica. De nada adianta ter os canais à disposição, sejam eles virtuais e/ou presenciais, se o conteúdo criado para circular por eles não seja interessante e relevante. Os colaboradores precisam ver utilidade no que é transmitido, seja por meio de qual canal for. Nesse sentido, os profissionais da comunicação precisam agir como antenas e captar quais pontos da cultura organizacional necessitam ser enfatizados e como essa ênfase poderá chegar aos demais colaboradores.

Não se trata de estabelecer valores imutáveis, mas de permitir que esses valores estejam em linha com o cotidiano e os desafios que a organização enfrenta. É evidente que uma cultura organizacional estabelecida na década de 1980, por exemplo, quando a internet não estava disponível para a maioria e a informação circulava de modo mais devagar, não deve ser a mesma que a atual. Os desafios e as oportunidades são outras, de modo que a cultura organizacional também deve ser tratada de modo diferente. Em uma empresa que se pretenda inovadora, esse aspecto é ainda mais urgente.

Um exemplo bastante claro disso diz respeito ao papel das mulheres dentro das organizações. Atualmente, não é raro encontrar pessoas do sexo feminino em posições de comando dentro das empresas. O conteúdo das mensagens passadas precisa então contemplar esse público e fazer com que ele se interesse pelos valores que estão

sendo colocados. Infelizmente, o assédio moral e o assédio sexual que diversas mulheres enfrentam no ambiente de trabalho ainda não são punidos da forma que deveriam. Nesse sentido, a cultura organizacional precisa respeitar e valorizar o que as mulheres podem entregar nos seus trabalhos cotidianos, o que não é pouco. É importante ressaltar que nas empresas escolhidas para essa tese, os agentes femininos tem posição de destaque e são muitas vezes fontes de inovações. Relevante dizer ainda que valores compatíveis com o público LGBTQI+ também precisam ser reforçados, visto que é crescente no ambiente de trabalho a chance de encontrar essas pessoas.

Outro ponto que merece ser mencionado é que, como regra geral, o consumidor de produtos de empresas inovadoras também produz conteúdo, especialmente em redes sociais. Essa produção pode ser de interesse dos departamentos de comunicação da empresa e contribuir para solidificar uma cultura organizacional inovadora. Ora, se até o público externo olha de um determinado jeito com atenção para a empresa, como o público interno não irá considerar essa visão? Desse modo, a imagem que o consumidor tem da empresa passa a ser de importância para se trabalhar o modo como a organização deve olhar para si mesma. Assim, a comunicação interna e a externa precisam atuar em sintonia.

O que acontece muitas vezes, contudo, é que o consumidor surge em redes sociais para reclamar de algum produto ou serviço da organização com o qual não está satisfeito. Essas demandas precisam ser encaradas de forma séria e resolvidas o mais breve possível. Caso contrário, quem lê essas mensagens tende a construir um imaginário ruim a respeito de como aquela organização trabalha.

Nos últimos tempos, a regra tem sido monitorar as redes sociais e resolver os problemas do consumidor por canais privados. Não está totalmente provado, contudo, que essa forma de resolução é a melhor para a empresa. Isso porque o resultado, mesmo quando positivo, pode não ser exibido para os leitores que viram a reclamação de um determinado usuário. É preciso pensar, portanto, se esse modo de resolver as contendas deve mesmo ser em um ambiente particular ou se ela pode ser feita às vistas do público.

Conforme Serafim (apud Cordeiro, 2021, p.47), "a comunicação vem inovando aceleradamente, querendo ser mais relevante, transparente, autêntica, com mais diálogo e menos monólogo. Busca se disponibilizar em tempo real, adaptando-se aos novos formatos digitais." Ele ainda menciona que "por outro lado, (a comunicação)

inspirou propósitos, alavancou sua humanidade e abraçou causas com posicionamentos claros junto à sociedade".

É nesse sentido que o modo como a organização se posiciona perante ao seu público externo impacta também na sua cultura organizacional interna. Assim, se ela protege o meio ambiente durante o seu processo de produção, atua a fim de eliminar o racismo na sociedade e é a favor de pautas LGBTQI+, a comunicação externa deve expor isso do modo mais claro possível. A comunicação externa tem um determinado impacto na cultura organizacional porque não é adequado agir de um modo internamente e de outro no âmbito externo, situação que pode provocar ruídos importantes na empresa. Se a visão que a sociedade tem de uma empresa é diferente da que os próprios empregados têm da mesma, essa visão externa tenderá a contaminar as ideias que os funcionários possuem sobre a organização.

Em uma empresa inovadora, isso é ainda mais relevante. Se o público externo considera que a instituição não inova, não lança novos produtos com o passar do tempo, essa ideia tenderá a ser passada para os colaboradores internos. Nesse sentido, eles tendem a se preocupar menos com inovação, porque não são estimulados para isto. É até possível, no limite, que o ritmo de inovações feitas por essa organização diminua porque o público externo não a vê como inovadora e não espera dela novos produtos. Essa paralisia está muito relacionada com os desafios internos e a cultura organizacional. Desse modo, é preciso se preocupar também com a comunicação externa na hora de pensar nos fluxos de comunicação e na cultura interna da instituição.

É verdade ainda que, na medida em que a empresa trabalha as suas vendas na modalidade porta a porta, como é o caso da Natura, estudada nessa tese, esses vendedores precisam estar afinados com a ideia de inovação da empresa. Caso contrário, eles podem passar ao consumidor a mensagem de que a organização não está preocupada em inovar, embora não seja verdade.

Por fim, à guisa de conclusão dessa seção, faz-se necessário indicar que a comunicação interna tem íntima relação com a cultura organizacional, conforme foi visto. Ela é e deve ser encarada de forma séria por empresas inovadoras, que devem passar a necessidade de inovar para seus colaboradores. Só assim é possível que as pessoas sejam motivadas e entendam a importância da criação de novos produtos por parte dessas empresas e que essa necessidade está ligada à sua sobrevivência.

3.2 Os fluxos comunicacionais existentes na organização

Nessa seção serão mostrados os fluxos comunicacionais descritos por McPhee e Zaug (2009). Esses fluxos são constitutivos da organização e impactam no seu funcionamento.

As formas organizacionais de Mintzberg (1979) são compostas pelos fluxos comunicacionais do modelo de McPhee e Zaug. Elas têm sua existência baseada nesses fluxos. Além disso, no cotidiano de uma organização inovadora, que, na visão de Mintzberg (1979) estaria mais próxima da uma adhocracia, pode ser encontrado, em boa parte das vezes, o que Thomas Allen (1984) chama de “Comunicação para Inspiração”, ou seja, um tipo de comunicação que ajuda no processo inovador.

O estudo de McPhee e Zaug, relaciona-se com a escola da "constituição comunicativa da organização" (CCO), para a qual a comunicação é mais do que um elemento da organização, no sentido de que a organização não pode existir separada do processo de comunicação.

Pesquisas iniciais de comunicação organizacional (Redding, 1979) tratavam a organização como objetos ou formas nas quais as mensagens eram enviadas por canais verticais, para cima e para baixo, por meio de interações entre superiores e subordinados, e por meio de redes internas de comunicação. Os estudiosos apresentavam a organização baseados em gestão administrativa, burocracia ou teorias de sistemas nas quais a comunicação era um fenômeno separado.

Karl Weick (1969) tinha uma visão um pouco diferente da comunicação. Para ele, o processo comunicacional detinha a capacidade de criar, manter e dissolver as organizações. Isso foi um passo importante para se chegar à ideia de que as organizações existem por meio da comunicação, isto é, de que as organizações são constituídas por processos comunicacionais. É por meio dessa comunicação que a organização se constitui, se mantém e se transforma. Para McPhee e Zaug (2009), são 4 (quatro) tipos de fluxos comunicacionais existentes e eles apontam como esse processo da comunicação forma a organização, e como ele se mantém durante o tempo.

É possível dizer que a comunicação existe antes que a organização se forme ou que elas se constituem ao mesmo tempo. Como afirmam Putnam e Nicotera (2009):

"organizações nunca surgem como entidades per se, mas como sistemas, objetos ancorados em práticas sociais, textos ou traços de memória derivados das propriedades da linguagem e ação. A comunicação e a organização não são conceitos equivalentes per se, mas eles são mutuamente constitutivos (...). Para expandir a teoria de CCO, os estudiosos precisam focar nos tipos de processos e inter-relações entre eles que ocorrem nas correntes contínuas da organização". (Putnam e Nicotera, 2009, p.28)

Como mencionado, os processos de comunicação são tratados como fluxos, na teoria de McPhee e Zaugg (2009).

Em um trabalho fundamental, Robert McPhee e Pamela Zaugg (2009) percebem a organização como constituída por 4 (quatro) fluxos comunicacionais, que estão relacionados a 4 (quatro) audiências distintas.

O primeiro fluxo é o de pertencimento ("*membership negotiation*"), que diz respeito não apenas ao fato de a pessoa pertencer à organização, mas também em que posição de centralidade organizacional ela se encontra. Segundo os autores, uma organização precisa incluir membros, ao mesmo tempo em que é diferente de cada um deles. Em suas palavras,

"Um dos melhores exemplos da constituição de membros é o recrutamento e a socialização (Jablin, 1987). Os membros prospectivos precisam ser analisados e categorizados: tanto o novo membro quanto a organização precisam decidir criar um relacionamento; e o novo membro precisa ser incorporado nas rotinas e estruturas da organização, e vice versa. Entretanto, no decorrer desse processo de socialização, a organização é simultaneamente vista como tendo uma existência anterior, uma multiplicidade de outros membros e o poder de introduzir uma relação de 'comembership' (assim como outras relações como supervisão e mentoria) entre os membros (...) Processos interativos que podem ser esperados dada a natureza desse fluxo incluem, primeiro, uma dialética de reputação e cortejo, incluindo todas as estratégias variadas exibidas durante a procura pelo cargo e o recrutamento. É de conhecimento comum que tanto a organização quanto a pessoa tipicamente tomam a mais positiva linha possível, geralmente oferecendo tacitamente sua redefinição a fim de atingir a expectativa do outro o mais próximo possível" (McPhee e Zaugg, 2009, p.34).

Uma parte dos empregados entra na organização em cargos ou posições da base da pirâmide hierárquica (qualquer que seja ela). Para esses, a perspectiva de carreira é se tornarem mais centrais e importantes para a empresa. Mas há também funcionários que entram em uma posição de nível hierárquico mais elevado ou posição técnica mais central na organização. Em geral, eles buscarão ascender ou pelo menos manter seu posto, de forma a serem essenciais para a empresa. De acordo com os autores, "não se pode esquecer que a questão do relacionamento da pessoa com a

organização existe mesmo para membros com status muito alto; demandas de poder e a possibilidade de ser porta-voz da organização constituem processos negociais dos relacionamentos de poder com toda a organização"(McPhee e Zaug, 2009, p.35).

Os autores argumentam que é por meio da comunicação que os empregados conseguem manter suas posições de centralidade na organização, por exemplo, como porta-vozes das empresas. A comunicação com os seus subordinados é de vital importância, visto que não há outra relação direta entre um agente superior e seu subordinado que não seja a comunicativa. O poder e a liderança, em seu sentido mais amplo, se exercem pela comunicação.

É importante olhar a relação entre esse fluxo e a atividade inovativa. Em primeiro lugar, em organizações inovadoras, parece fundamental que faça parte da identidade de pertencimento (*membership*), de pelo menos parte da liderança, a capacidade de valorizar a inovação e saber conduzir processos decisórios que favoreçam a inovação. Em segundo lugar, há organizações em que indivíduos criativos ou que podem melhor contribuir para a inovação não são aqueles nas posições decisórias mais centrais.

O segundo fluxo é o da auto estruturação da organização ("*self structuring*"). De acordo com McPhee e Zaug (2009), as organizações não se estruturam e funcionam por si mesmas; pessoas ou grupos fazem com que a organização exista, se estruture, e tomam decisões, por exemplo, em relação ao investimento de recursos. Assim, é possível dizer que, para que as organizações existam, é necessário atenção, controle e planejamento - ou auto estruturação.

Esses indivíduos que “trabalham pesado para trazer a organização para a existência” (McPhee e Zaug, 2009, p.35) ocupam uma posição hierarquicamente superior e central para a organização. O trabalho deles será de fundamental importância para o êxito da empresa. Se eles desenharem e formatarem a organização de um modo adequado em relação às atividades que ela desenvolve, a chance de seus trabalhos resultarem em ganhos é bastante grande. A organização obtém, então, sucesso. Por outro lado, uma estrutura frágil, que não seja adequada para aquela organização em seu meio, pode resultar no fracasso da empresa. Nesse caso, pode-se dizer que eles não agiram de forma exitosa. Ou seja, não existe uma única "melhor forma organizacional" para todas as empresas - o importante é que ela se adeque ao seu meio e aos seus desafios. (Burns e Stalker, 1961).

Para McPhee e Zaug , é importante diferenciar a comunicação relacionada à auto estruturação organizacional da comunicação relacionada à coordenação do trabalho, que pertence ao terceiro fluxo organizacional, como veremos. O processo de auto estruturação é único porque não diz respeito diretamente ao trabalho, “mas em vez disso, (diz respeito) às relações internas, normas e entidades sociais que são o esqueleto para a conexão, flexibilização e moldagem dos processos de trabalho”(McPhee e Zaug, 2009, p.36)

Como exemplos do segundo fluxo comunicacional (de auto estruturação) os autores citam documentos como "organogramas, manuais de políticas e procedimentos; fóruns de tomada de decisão e de planejamento, ordens, diretivas e os anúncios mais informais que os substituem, processos de avaliação dos empregados, orçamento, contabilidade e outros processos de controle formais – toda a mídia que serve à estruturação organizacional" (McPhee e Zaug, 2009, p.36). Também pode ser incluída nesse fluxo comunicacional a definição de visão, missão e valores.

Algumas empresas, como a 3M, colocam como missão a necessidade de inovar sempre. No caso da empresa citada há até uma porcentagem de novos produtos que precisa ser atingida ano a ano descrita na missão (Barney & Hesterly, 2011). Pode-se dizer que a necessidade de inovar está no “esqueleto” dessas empresas e que elas funcionam, entre outras motivações, de acordo com essa necessidade. É preciso inovar para que a empresa continue a sua trajetória de sucesso.

O terceiro fluxo é o da coordenação de atividade ("*activity coordination*"). Segundo os autores, as organizações possuem metas claras e as atividades de seus coordenadores são direcionadas para atingi-las. Os atores tomam essas tarefas de acordo com o resultado da auto estruturação organizacional, a "qual cria uma divisão do trabalho, uma sequência do fluxo de tarefas e políticas e planos para o trabalho" (McPhee e Zaug, 2009, p.38). De modo geral, pode-se dizer que sempre existem ajustes que precisam ser feitos para que a organização funcione. "Além disso, há problemas que surgem a toda hora e necessitam de ajustes de coordenação fora do comum. O processo de acertar o trabalho e resolver problemas práticos que surgem a todo instante" (McPhee e Zaug, 2009, p.38) requer um tipo de comunicação que os autores chamam de “coordenação de atividade”.

As atividades inovativas, ainda que tenham elementos rotineiros, nem sempre seguem um fluxo permanente e pré-determinado, como as atividades de produção,

vendas ou registro contábil. Por isso, a parte mais importante da inovação é estruturada em projetos, muitas vezes com complexidade e tarefas diferentes entre si. Assim, a atividade de inovar não é uma tarefa simples e muitas vezes é preciso realizar ajustes para os quais não existem regras precedentes e exatas. Nesse caso, cabe à organização inovadora solucionar os percalços por meio de novas atividades, não realizadas anteriormente. Há, portanto, uma relação muito clara entre o terceiro fluxo e essas novas atividades dirigidas para a criação de novos produtos ou processos. É no cotidiano da organização que esses desafios aparecem e são enfrentados.

Esse terceiro fluxo comunicacional guarda relação com o conceito de times de projeto, que será visto mais adiante nesse capítulo. Um projeto é "um empreendimento temporário, com data de início e fim, cujo objetivo é criar ou aperfeiçoar um produto ou serviço" (Barbi, 2010, p.1). Também pode ser dito que o "projeto é um empreendimento com objetivo(s) bem definido(s), que consome(m) recursos e opera(m) sob pressão de prazos, custos e qualidade" (Kerzner, 2013, p.16). Quando se fala em times de projeto, pensa-se logo em uma equipe formada por colaboradores da empresa, com formações diferentes e responsabilidades também diversas, que atua para executar esses projetos.

Há claramente uma ligação entre esses times de projeto e o terceiro fluxo de comunicação de McPhee e Zaugg. Na medida em que o terceiro fluxo comunicacional diz respeito a atividades do cotidiano, que são conectadas para resolver problemas e alinhar soluções, a comunicação que ocorre entre os membros de um time faz parte dele. Ela não o esgota, mas está inserida nesse fluxo comunicacional.

Um quarto e último fluxo de comunicação resta para ser discutido. Ele é o da comunicação com outras organizações e pessoas externas, que incluem fornecedores, parceiros, competidores e consumidores ("*institutional positioning*"). Na visão dos autores, "os indivíduos que realizam o contato dessa organização com outras têm papéis fronteirços e negociam os termos da identidade da organização e o seu lugar, ao mesmo tempo em que negociam seus próprios relacionamentos" (McPhee e Zaugg, 2009, p.39)..

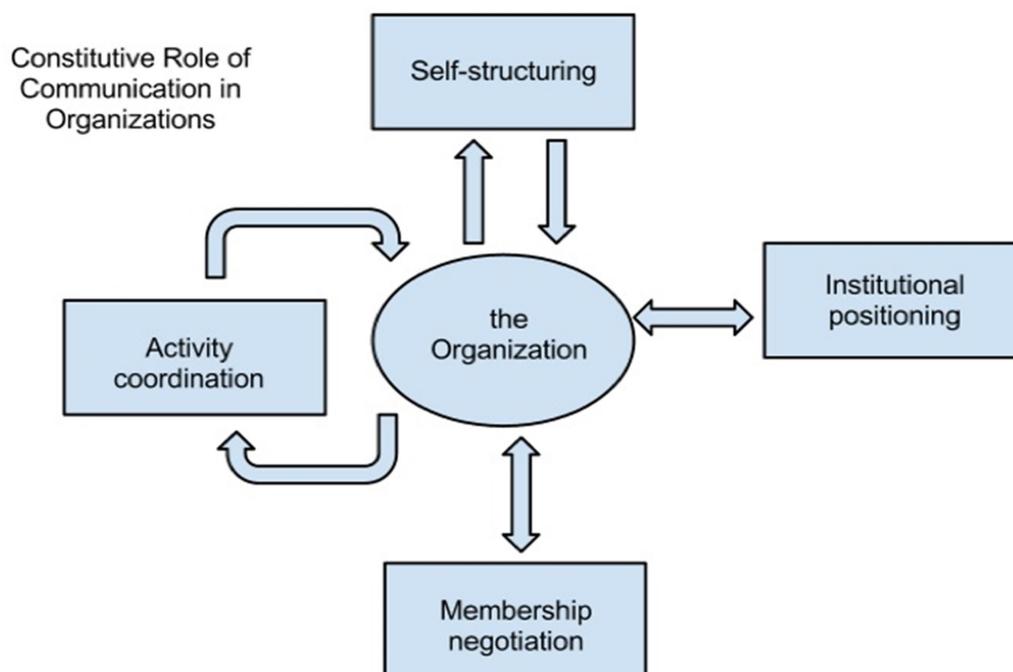
Para concluir, vale transcrever a síntese de McPhee e Zaugg (2009) sobre os 4 fluxos comunicacionais que constituem a organização:

“Os quatro fluxos permitem quatro descrições divergentes de processos organizacionais: o primeiro aponta para a luta dos indivíduos para influenciar seus papéis de membros, status, e relações com a organização. O segundo articula como

líderes organizacionais planejam, implementam e sofrem problemas com mecanismos de decisão e de controle. O terceiro foca em membros que se engajam em trabalho interdependente ou desviam do puro engajamento colaborativo. O quarto descreve a organização como um parceiro, geralmente antropomórfico, na troca e nas outras relações com outras organizações”(McPhee e Zaug, 2009, p.42).

É importante salientar que os “líderes organizacionais” podem ser os mesmos que os “membros que se engajam em trabalho interdependente ou desviam do puro engajamento colaborativo” (McPhee e Zaug, 2009, p.42). Por outro lado, podem ser membros diferentes, mas que se relacionam e se comunicam frequentemente. Seja como for, esses indivíduos ajudam em muito a organização a ter uma trajetória exitosa. Os autores acreditam que os 4 fluxos precisam se influenciar mutuamente para que a organização exista. Uma organização não é constituída pelos 4 fluxos independentes, mas também pela ampla relação e coerência entre eles.

Para resumir em um imagem os quatro fluxos constitutivos da organização, temos:



Fonte: Wikiwand²⁹

²⁹ Fonte: disponível em https://www.wikiwand.com/en/Communicative_Constitution_of_Organizations , acesso em 02/05/2022

Há outras visões importantes nesse olhar sobre a contribuição da comunicação para a constituição da organização, em referência ao cotidiano do trabalho, correspondente ao terceiro fluxo de McPhee e Zaug (2009). Nesta seção serão agregados e discutidos os trabalhos de Baker (2015), Ford (1999) e Cooren *et al* (2011). Os autores também não acreditam que a organização seja feita apenas por organogramas estáticos, mas principalmente por pessoas que se comunicam e constroem assim um todo organizacional.

Conforme já frisado, portanto, pode-se dizer que é possível enxergar a organização por meio de um olhar comunicativo. Para Baker (2015), que explora as relações entre comunicação organizacional e inovação, "a palavra organização tem a ver com conjuntos de indivíduos que têm relações entre si baseadas em objetivos comuns ou metas convergentes, e não apenas com estruturas ou organogramas" (Baker, 2015, p.10). Segundo ela, embora o termo organização seja usado em geral mais como sinônimo de hierarquia ou estrutura, o seu interesse é em como existe a organização, isto é, como se configuram as estruturas de interação entre pessoas que fazem o trabalho. "Por meio de esforços conjuntos, as pessoas na organização elaboram estruturas, hierarquias, procedimentos, regras, costumes e normas, elementos que incentivam alguns comportamentos e desincentivam outros" (Baker, 2015, p.10).

A autora argumenta que, na medida em que as conversas são mais profundas e reflexivas, a capacidade de se chegar a uma inovação se torna maior. Essas "conversas longas", em suas palavras, não precisam necessariamente levar um grande tempo; o importante é a profundidade que elas contêm e o tanto de reflexões que elas são capazes de promover (Baker, 2015). Outro ponto levantado por Baker é a importância de reflexões coletivas feitas por grupos que participaram de projetos inovativos. Para ela, essas reflexões são importantes porque podem evitar que se cometa o mesmo erro duas ou mais vezes. Revisar os pontos fortes do projeto e o que deu errado pode fazer com que a equipe atue de modo mais harmônico das próximas vezes em que trabalhar junto.

Para inovar, as trocas comunicacionais são também muito importantes. É mais fácil inovar quando há diálogo entre as pessoas, especialmente entre aquelas que possuem ideias diversas. A inovação obviamente não decorre apenas do diálogo, uma vez que outros fatores interferem na capacidade inovativa das empresas – aprendizagem, recursos financeiros, interação com instituições de pesquisa, descobertas científicas, para listar alguns - mas é possível afirmar que a capacidade de inovar de

uma empresa com potencial inovador aumenta à medida que os seus funcionários se comunicam, tal como destaca Baker (2015).

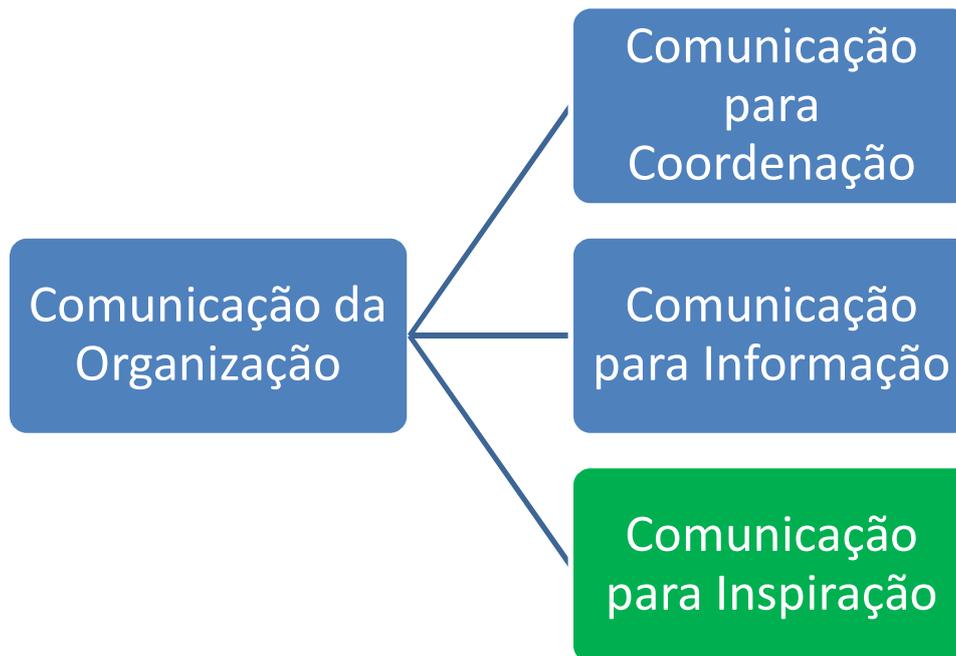
As organizações podem ser compreendidas como redes de conversas que formam uma variedade de realidades de primeira e de segunda ordem. Realidade de primeira ordem diz respeito àquela que os receptores sensoriais humanos registram e a de segunda ordem ao universo de significados que damos às coisas. Isso significa que "as conversas geram o próprio tecido organizacional. Os atos de planejar, orçar, contratar, demitir, promover, gerenciar, premiar, etc, todos são articulados por conversas que estão interconectadas e constituem a organização" (Ford, 1999, p. 481).

A comunicação não é apenas um dos muitos fatores envolvidos na organização, mais do que isso, "a comunicação é o veículo pelo qual a forma organizacional é estabelecida, composta, projetada e mantida. Uma consequência disso é que as organizações não devem mais ser vistas como objetos, entidades ou fatos sociais dentro dos quais a comunicação ocorre. As organizações são retratadas como feitas de processos comunicacionais" (Cooren *et al*, 2011, p.1151). Ainda segundo esses autores, os quatro fluxos de McPhee e Zaig constituem a organização ao "conectar os membros, estabelecer fronteiras, moldar operações, adaptar interações e situar a organização em relação a um campo maior" (Cooren *et al*, 2011,p.1155). Por tudo isso, seu quadro teórico é de vital importância para discutir aspectos relacionados à organização e aos fluxos comunicacionais.

3.3 Tipos de comunicação organizacional (e fatores que contribuem para sua construção)

Pode-se destacar 3 tipos de comunicação importantes no cotidiano da organização, observados a partir do trabalho de diversos autores. Allen (2007), por exemplo, dá ênfase a três tipos de comunicação que considera essenciais para que uma organização funcione bem: a comunicação para a coordenação, a comunicação para a informação e a comunicação para a inspiração (ver gráfico abaixo).

TIPOS DE COMUNICAÇÃO DE THOMAS ALLEN



Fonte: MANINI, 2022, elaborado para esse trabalho

Em relação à Comunicação para Coordenação, Allen (1984) sugere que ela é importante para evitar a duplicidade de esforços. O autor afirma que esse tipo de comunicação é necessário para que a “mão esquerda esteja ciente do que a mão direita” (Allen, 1984, p. 1) está fazendo. Isso significa que o que é feito em um departamento precisa ser transmitido para os outros a fim de evitar a repetição de tarefas. O fluxo de comunicação interdepartamental é, assim, fundamental. No entanto, nem tudo precisa ser comunicado, já que cada departamento tem uma função diferente. Ou seja, muitas vezes o que um departamento faz só interessa a ele mesmo. (Allen, 2007)

Em relação à Comunicação para Informação, ela diz respeito ao fluxo comunicativo que indica o que está sendo feito no campo de trabalho da organização em ou junto a outras organizações (Allen, 2007). É possível inferir que esse tipo de comunicação está relacionado ao quarto fluxo de McPhee e Zaug (2009), que pressupõe o contato da organização com outras ao seu redor.

Por fim, o terceiro tipo de comunicação de Allen é o da Comunicação para Inspiração. De acordo com o autor, em uma organização que usa a criatividade para a solução de problemas, a Comunicação para Inspiração é fundamental. Como o autor diz, essa comunicação

"é em geral espontânea e surge entre pessoas que trabalham em departamentos distintos, em projetos diferentes e que têm formações divergentes. Esses comunicadores, em condições normais, teriam pouco para fazer com os outros e é possível que nem sequer interagissem. É uma comunicação que perpassa disciplinas e funções, que permite o desenvolvimento de combinações não comuns de ideias que levam à imaginação e à criatividade". (Allen, 2007, p.28)

Esse tipo de comunicação nada tem a ver com organogramas, ordens ou diretivas, mas está relacionado ao conceito do terceiro fluxo, de McPhee e Zaugg (2009). A Comunicação para Inspiração pode levar a novas ideias e aumentar a capacidade inovativa da empresa. Para isso, é necessária uma comunicação mais horizontal e interdepartamental. Uma comunicação, portanto, mais orgânica (Morgan, 2006).

Outros elementos podem ser citados como importantes para a comunicação que inspire. De acordo com AkDogan e Kale (2017), fatores como a tendência de aprendizado contínuo por parte dos empregados, tomada de riscos, tolerância a erros e falhas, trabalho desafiador, confiança e opiniões conflitantes têm um papel importante para a constituição de uma organização inovadora. Para tanto, podem ser citados também a orientação para a inovação, o compartilhamento de desafios com empregados, a construção de times criativos, o fluxo de informação e uma boa comunicação.

Há, por outro lado, fatores que inibem a capacidade inovativa de uma empresa. Entre eles estão o tempo e o aperto de cronogramas, regras rígidas, estilo conservador de gestão, burocracia em excesso, sistema de incentivos inadequado e crítica destrutiva. Para os autores, a qualidade e a frequência da comunicação impactam o potencial inovativo da empresa. Incentivos como prêmios e bônus para os empregados contribuem para um desempenho inovador superior. Existe ainda uma relação entre o compartilhamento do conhecimento e a inovação. Nesse sentido, conforme mencionado, a comunicação entre os diferentes departamentos deve ser incentivada. (AkDogan e Kale, 2017)

De acordo com Hargie e Tourish (1996, p. 6), "(...) as organizações podem ser tratadas primariamente como sistemas de comunicação". A comunicação, seja horizontal ou vertical, é de vital importância porque a inovação requer que todos os membros da organização se comuniquem. Nesse sentido, o processo comunicacional é fundamental em organizações e tanto o modo formal quanto o informal do comunicar se faz relevante para que aumente a o potencial inovador da empresa.

Na visão daqueles autores, tanto a forma vertical e quanto a horizontal são relevantes para difundir o conhecimento para todos os membros da organização. No entanto, a inovação decorrerá mais de uma horizontalidade comunicacional. Quando estão em níveis hierárquicos semelhantes, os agentes sentem que têm maior liberdade para trocar informações.

Os tomadores de decisão precisam facilitar o contato e a troca de informações com os indivíduos mais inovadores, caso contrário as ideias mais inovadoras poderão não ser adotadas.

Como gerentes, cabe a esses profissionais tomadores de decisão encorajar seus subordinados a lhes comunicar o que pensam, de modo a não desperdiçar possibilidades de produtos. Se existem muitos graus de hierarquias entre os subordinados e os tomadores de decisão, haverá dificuldade de comunicação de ideias.

Os autores destacam, também, a importância da comunicação externa, na perspectiva da inovação aberta:

“Comunicação efetiva intraorganizacional e motivação para inovar estão ligadas de modo muito próximo. Sem uma cultura que encoraje a comunicação aberta, boas ideias podem não ser transmitidas com sucesso para aqueles responsáveis pela gerência que têm a responsabilidade e o poder de promover e implementá-las. A falta de apoio organizacional e gerencial cria barreiras que agem como fortes impedimentos organizacionais para a inovação”. (Hargie e Tourish, 1996, p. 8)

Uma cultura de inovação aberta é importante para que as boas ideias sejam sempre consideradas. Uma cultura de inovação aberta é aquela que considera que há pessoas inteligentes fora da empresa que podem ajudar no processo de P&D e que busca o equilíbrio entre P&D interna e P&D externa, a fim de aumentar o valor do que é produzido pela firma.

Para Hargie e Tourish (1996), tanto a comunicação interna quanto a com os atores externos à organização são relevantes para gerar e adotar inovações. Eles afirmam que “à medida que a organização se torna mais complexa, maiores demandas são feitas que exigem mais competências comunicativas de gestores”. (Hargie e Tourish, 1996, p.9)

De acordo com Suh *et al* (2018), a comunicação interna de uma organização facilita a mudança contínua. Para eles, a comunicação vertical explica como o todo organizacional trata a informação de modo hierárquico. No caso da comunicação

horizontal, ela ocorre entre departamentos e é utilizada para a coordenação. Segundo os autores, o conteúdo da comunicação é mais importante que a quantidade. Independente do volume de informação disponível, o tipo de entrega, o nível de entendimento e a satisfação são fatores que devem ser considerados em uma comunicação interna exitosa. O processo de inovação requer uma comunicação interna bem-feita e a comunicação formal e informal diminui a resistência a mudanças. A comunicação com os gestores em níveis hierárquicos superiores é fundamental para a relação entre os empregados e esses gestores, além de facilitar o entendimento dos empregados sobre os seus papéis dentro da organização. Eles afirmam ainda que uma inovação de baixo para cima ocorre mais frequentemente quando existe uma menor rigidez hierárquica.

3.4 Times de projeto

Um modo de organização do trabalho que favorece a integração e diminuição das distâncias entre os funcionários, tanto hierárquicas quanto departamentais, é a organização por projetos sob responsabilidade de times multifuncionais (times de projeto). Nesses times, a comunicação é principalmente horizontal e todos têm a possibilidade de participar de decisões e se expressar. Existe assim a possibilidade de trocas de ideias ocorrerem, o que pode facilitar tanto a adoção quanto a criação de novos produtos.

YingMo (2016) afirma que, para inovar, as organizações têm se tornado mais flexíveis, coordenadas lateralmente e baseadas em times. A comunicação tem ultrapassado fronteiras departamentais e disciplinares, além de permitir conexões entre membros com conhecimentos distintos, mas complementares. A diversidade de disciplinas em um projeto é fundamental para a inovação. Quando há um problema novo para ser resolvido, a colaboração entre pessoas com conhecimento diverso pode ser importante.

Isso porque, como destaca Xue (2018), a inovação é um processo complexo e que requer diferentes conhecimentos e capacidades diversas; ela pode ser incentivada por meio da diversidade de pessoas, uma vez que combinar conhecimentos distintos é relevante para o processo de criação de novo conhecimento e de sua adoção. As relações sociais e a comunicação contribuem para o processo de criação, difusão, absorção e uso

do conhecimento. Tais conexões ajudam na busca, adoção, transmissão e criação de inovações. Não apenas a comunicação formal é importante, como também a informal.

Quando um projeto de inovação tem abrangência internacional, os times tendem ainda a ser mais diversificados e a comunicação pode ser mais ou menos facilitada. Nesse tipo de projeto, “as responsabilidades de P&D, produção e marketing não estão concentradas em um só país” (Moenaert *et al*, 2000, p.361). E para a comunicação ser de fato realizada, é necessário que exista a necessidade de transmitir a informação. Mas a comunicação pode não ocorrer devido à falta de capacidade de passar a informação adiante ou mesmo porque a informação pode não ser considerada suficientemente valiosa para ser transmitida. As informações devem circular com o menor custo possível, sendo, para tanto, utilizadas tecnologias de informação e comunicação (TICs), o que inclui as reuniões virtuais. Entretanto, os encontros presenciais não perdem sua total importância, de modo que o baixo custo pode, por outro lado, constituir um impeditivo para inovar.³⁰

Para Araújo *et al* (2015), a melhor forma de se comunicar é face a face, mas é fato que “as tecnologias de informação e comunicação (TICs) modificaram as estruturas de comunicação tanto em nível pessoal, em grupo e organizacional (...) no entanto, quando abordada a forma mais adequada para repassar informações notou-se que o processo de comunicação face a face é o preferido” (Araújo *et al*, 2017, p.71).

No caso de projetos internacionais, há três elementos para a efetividade comunicativa. O primeiro deles é a transparência da rede de comunicação; o segundo, a codificação do conhecimento; por fim, a credibilidade do conhecimento (Moenaert *et al*, 2000).

Para o presente trabalho, faz-se necessário atentar para o que Moenaert *et al* (2000) dizem quanto à credibilidade do conhecimento. Isso porque um problema apontado e ligado a essa credibilidade, que é o cruzamento de interfaces funcionais, ocorre também em organizações locais, as quais constituem o objeto dessa pesquisa. Esse cruzamento pode acontecer em um clima negativo e esse clima, em virtude de ser ruim, reduz a credibilidade da informação passada por um departamento e recebida por outro.

³⁰Os autores analisam 4 casos de multinacionais europeias, de diferentes setores e tamanhos, para entender como é a comunicação ideal para o trabalho inovativo.

Isso também tem a ver com a centralidade dos atores dentro da organização, ou seja, com o primeiro fluxo de McPhee e Zaug (de “pertencimento”). Em uma multinacional, é possível que os atores centrais fiquem na sede e que os atores periféricos fiquem nas unidades geográficas mais distantes. O que geralmente ocorre, entretanto, é que atores mais centrais estão espalhados pelas diversas unidades, a fim de comandá-las em relação ao que a sede precisa. Já os atores mais periféricos estarão principalmente nas unidades que não a sede, ainda que essa conte também com alguns atores periféricos.

De acordo com Wu Yang *et al* (2008), em times de pesquisa de ciência e inovação, gerir o conhecimento representa um importante elemento para a inovatividade. No início dos processos de criação de produto, muitas vezes o conhecimento pertence apenas a cientistas. Ele precisa ser passado para os outros profissionais da empresa, que irão contribuir com o produto. As organizações utilizam a gerência do conhecimento de modo estratégico, a fim de prover os indivíduos com informações importantes quando eles necessitarem das mesmas. Nesse sentido, os profissionais têm como compartilhar as descobertas realizadas e melhorar o resultado do time. "O encontro de diferentes conhecimentos de disciplinas diversas leva à 'abundância do conhecimento'" (Wu Yang *et al*, 2008, p.1).

Para que essa "abundância do conhecimento" exista, pessoas com *backgrounds* técnicos diferentes têm que manter metas e um mínimo de informação comuns, a fim de poderem trocar informações. A troca de ideias contribui para o desenvolvimento de inovações e o encontro das diferenças é de fundamental importância para que as inovações ocorram.

Abdullah (2017) aponta que os empregados de uma empresa inovadora acreditam ser fácil obter conhecimento de outros empregados quando estes sentem que será importante para eles cumprirem com suas tarefas. Uma boa comunicação entre os empregados de uma organização é fundamental para um desempenho exitoso de um indivíduo. O compartilhamento de conhecimento dentro de uma organização é necessário para se atingir um desempenho inovador de relevo.

3.5 As formas organizacionais e a comunicação horizontal

Alice Lam, em um texto bastante conhecido, aborda as relações entre organização e inovação. Para ela, "a habilidade de uma organização para inovar é uma pré-condição para uma utilização exitosa de recursos inventivos e novas tecnologias. Por outro lado, a introdução de novas tecnologias geralmente apresenta oportunidades complexas e desafios para as organizações". (Lam, 2004, p.3). Na visão de Lam, a abordagem de Mintzberg foca "predominantemente na relação entre formas estruturais e a propensão de uma organização para inovar" (Lam, 2004, p.3). Para essa autora, a unidade de análise de Mintzberg é a organização e o objetivo principal é "identificar as características estruturais de uma de uma organização inovativa, ou determinar os efeitos de variáveis estruturais organizacionais em inovações de produtos e processos". (Lam, 2004, p.3)

Essa visão é a da abordagem contingencial, a qual expõe diversas formas da organização e a possibilidade de adaptação dessas formas em relação aos mercados em que se inserem. Nesse sentido, é possível dizer que a melhor forma para uma organização é aquela que faz com que a empresa tenha êxito em seu meio, ou seja, a melhor forma precisa estar de acordo com o meio no qual a organização opera.

De acordo com a autora,

"Uma contribuição inicial importante é o trabalho de Mintzberg, que sintetizou muito do trabalho de uma estrutura organizacional e propôs uma série de arquétipos que fornecem as configurações iniciais básicas de empresas operando em meios diferentes(...). O principal impulso da sua discussão é que estruturas burocráticas funcionam bem em ambientes estáveis, mas elas não são inovativas e não podem lidar com novidades ou mudanças" (Lam, 2004, p.8)

A teoria contingencial, à qual pertencem também Burns e Stalker (1961), indica que conforme os mercados se tornam mais complexos e instáveis, as organizações irão adotar formas mais flexíveis. Assim, em mercados mais estáveis, é mais fácil encontrar formas mais burocráticas e, em instáveis, formas mais orgânicas. Isso se dá porque é nessas formas que as organizações encontram êxito em seus mercados.

Em realidade, Henry Mintzberg lista 5 tipos ideais de organizações que podem ser encontrados no mundo organizacional. Cada um desses tipos possui elementos próprios e o modo como a comunicação ocorre dentro deles é um desses

elementos. Toda organização pertence a um tipo. É verdade, porém, que uma forma organizacional pode ter características de mais de uma categoria. Nesse caso, é possível, mas não sempre verdadeiro, que a organização esteja passando de um tipo para outro.

As categorias de Mintzberg são a Estrutura Simples, a Burocracia Mecanicista, a Burocracia Profissional, a Estrutura Divisional e a Adhocracia (Mintzberg, 1979). Para este trabalho, importa falar sobre as adhocracias, que são as formas mais aptas a inovar. Como contraste, aborda-se a Burocracia Mecanicista.

No caso da Burocracia Mecanicista a comunicação é primordialmente de cima para baixo, vertical. "Ela é caracterizada por um grande nível de especialização, padronização e controle centralizado. Nela, há um esforço contínuo para adotar rotinas de tarefas por meio da formalização de habilidades dos trabalhadores e de suas experiências. Trata-se de empresas de produção em massa" (Lam, 2004, p.9). No caso da Adhocracia, a organização da empresa se torna mais complexa, os profissionais têm que lidar com mercados cada vez mais instáveis e a comunicação tende a ser mais horizontal.

A Adhocracia é a forma mais identificada com a criatividade e a inovação. Isso tem muito a ver, por exemplo, com o fato de a comunicação ser bastante horizontal nessas organizações. Por isso, pode-se dizer que seria uma estrutura mais compatível com "Comunicação para Inspiração"(Allen, 1984). Esse tipo de forma organizacional reúne profissionais e técnicos especializados em pequenos grupos, com objetivos em geral pré-definidos e com a possibilidade de todos ampliarem os seus conhecimentos sobre determinado assunto. É uma "forma estruturada para lidar com instabilidade e complexidade. Times resolvedores de problemas podem ser rapidamente reconfigurados em resposta a mudanças externas e demandas do mercado" (Lam, 2004, p.9).

O trabalho de Mintzberg é importante para esta tese porque ele relaciona de modo muito aprofundado a relação entre forma organizacional e comunicação. Ele sustenta que a forma organizacional importa no que tange ao modo como as pessoas se comunicam, o que, por sua vez, tem a ver com a capacidade inovadora da firma. Por outro lado, de acordo com McPhee e Zaug (2009), a organização existe baseada nos fluxos comunicacionais. É por intermédio deles que se constitui a empresa. Pode-se acrescentar que por meio deles também é que a empresa se torna inovadora – como foi visto, o fluxo 3, de coordenação de atividades, está em consonância com a atividade de "Comunicação para Inspiração". (Allen, 1984).

3.6 Compartilhamento e aprendizado das organizações

Prasad e Martens apontam para características de uma rede de comunicação que podem aumentar a inovatividade de uma organização. No dizer desses autores, estudos demonstram que para atingir capacidade inovativa a organização precisa aprender a “continuamente absorver, acumular e criar o conhecimento necessário para estimular novas ideias” (Prasad e Martens, 2008, p. 144). Para fazer isso, a comunicação é de vital importância.

Para eles, ter como compromisso metas de longo prazo é fundamental para que a firma possa ser inovadora. Nesse sentido, a comunicação contribui para a criação de uma visão comum entre os colaboradores. Para aumentar o compromisso, é vital que um indivíduo da organização se identifique com as metas dela e a atividade comunicacional torna mais fácil a identificação. (Prasad e Martens, 2008).

A identificação com a organização de um membro tem a ver também com a centralidade que esse ator ocupa no tecido organizacional, o que remonta ao primeiro fluxo de McPhee e Zaug (2009), de “pertencimento”. Quanto mais central ele ou ela for para a empresa, mais irá se identificar com ela. Na periferia, por outro lado, ficam atores que nem sempre se identificam muito com a empresa. Pode ocorrer, contudo, de atores estarem na periferia apenas porque estão no início de sua trajetória na empresa. Esses atores se identificam com a organização e poderão, aos poucos, ganhar espaço dentro do organograma da mesma.

A combinação de conhecimentos que já existem dentro da empresa concorre para que o processo inovativo tome força. O diálogo entre pessoas com conhecimento distinto é crítico nessa dinâmica. Problemas bastante complexos podem ser resolvidos por meio de conhecimentos já existentes dentro da organização. No diálogo, os colaboradores comunicam as informações que detém de forma livre e contribuem, assim, para que o aprendizado da organização aumente. Esse aprendizado irá levar a uma inovatividade maior. Segundo Prasad e Martens, “o aprendizado é definido nesse estudo como a aquisição de conhecimento (reconhecimento do conhecimento) e a comunicação desse conhecimento (absorção do conhecimento) por toda a organização” (Prasad e Martens, 2008, p.146)

A fim de que a organização inove, tanto a fala quanto a escuta são necessárias. Ter o ouvido aberto aos dizeres dos outros colaboradores se torna essencial. Sem escutar, o agente não ouve o que os outros dizem e, logo, não aprende. É bastante óbvio que os subordinados devem ouvir as falas de seus gerentes. Não é tão evidente, porém, que o contrário também aconteça, mas, para uma empresa inovadora, os gerentes devem estar prontos para ouvir seus subordinados.

De acordo com Gundry *et al* (2016), a comunicação colaborativa entre empregados ajuda a criar relações de confiança, que leva a um maior comprometimento com a organização. Esse maior comprometimento leva a uma maior probabilidade de a organização ser inovadora. Os indivíduos estarem abertos a ouvirem os outros, conhecer as necessidades dos demais e aceitar que eles podem aprender com outras pessoas facilita o processo de inovação (Basov e Minina, 2018).

A troca de informações entre um gestor e seu subordinado pode fazer com que este último se sinta empoderado. Sem essa troca o subordinado pode sentir que foi lhe dada responsabilidade sem que ele tenha autoridade (Jha, 2016). Na medida em que maior liberdade para tomar decisões está relacionada a um desempenho inovador superior, pode-se dizer que os funcionários de uma empresa precisam ter autoridade sobre determinados aspectos relativos às suas funções, como entrar em contato com colegas do seu e de outros departamentos sem pedir autorização para diminuir *gaps* de conhecimento. O autor indica que uma boa comunicação entre chefe e subordinado, que explicita o que se espera do funcionário de nível hierarquicamente inferior, leva a consequências já desejadas por quem está acima. A percepção do subordinado que ele tem autonomia para tomar decisões é caminho para uma maior criatividade. Essa é também impulsionada por um estilo de gerência mais democrático e aberto. Conforme o autor diz,

"(...) o compartilhamento de informações entre empregados os faz sentir confortáveis com os demais e eles podem compartilhar as suas visões sobre qualquer assunto sem ter medo. A discussão entre superior e subordinado sobre vários assuntos organizacionais e departamentais toma lugar de forma fácil, o que ajuda no fluxo livre de ideias" (Jha, 2016, p.935).

A ausência de medo entre os subordinados e os chefes gera um ambiente para inovação. Os chefes que acreditam ser importante dar um retorno a seus

subordinados os ajudam a serem mais criativos e inovativos em suas funções. Um espaço em que há permissão para erros é fundamental para a inovação.

Ouedraogo *et al* (2019) estudam o efeito da comunicação organizacional na relação entre criatividade e inovação. O processo de transformar a ideias criativas em inovações requer uma comunicação efetiva. É em ambientes que mostram tolerância ao risco, ajudam no desenvolvimento pessoal e encorajam os empregados a serem inovadores que a inovação é mais facilmente encontrada. Em locais de trabalho nos quais se evita a incerteza é mais difícil que atividade inovativa ocorra. Os empregados se mostram mais inovadores quando eles percebem que seus chefes apoiam esse comportamento.

A comunicação organizacional tem canais que ajudam na implementação das inovações, que contêm riscos e complexidade. A comunicação individual e a que ocorre dentro de ambientes de trabalho estão fortemente relacionadas com um desempenho inovador superior. A comunicação também contribui para comportamentos favoráveis dos empregados em relação a mudanças. Quando a comunicação organizacional é insuficiente, a resolução criativa de problemas não tem um grande efeito na inovação. Já quando essa comunicação é ampla e efetiva, essa resolução leva a bons resultados em termos inovativos. Isso porque o empregado sabe o que a organização espera dele e modela o seu comportamento para atingir essas metas.

O conteúdo do que é comunicado precisa, além de passar ensinamentos, motivar os atores da organização. Por meio da construção de uma visão em comum, que forme a identidade organizacional, esses agentes precisam ser encorajados em muitos sentidos, como o de torná-los atentos ao desenvolvimento tecnológico. Além disso, a comunicação precisa ajudar os atores na coordenação de atividades, o que deve ser mais fácil por meio do uso do conhecimento compartilhado.

"Uma visão compartilhada leva ao alinhamento dos indivíduos com as metas de longo prazo da organização" (Prasad e Martens, 2008, p.147). Esse enunciado de identidade - a visão - comunica o que a organização espera de seus colaboradores. "A visão é a imagem de um possível e desejável estado futuro de uma organização e esta imagem precisa ser compartilhada por toda a organização" (Prasad e Martens, 2008, p. 147).

O processo de inovação pode ser fortalecido se houver aprendizado, troca de ideias e o compartilhamento de uma visão organizacional. Para ter a certeza de que a visão está sendo compartilhada pelo todo organizacional, pode-se usar redes de comunicação. Essas redes constituem mecanismos que colocam em contato profissionais e grupos. Elas deixam em evidência mensagens, comportamentos e informações vindas dos outros.

Prasad e Martens exploram o tema do conhecimento compartilhado de tarefas. Muitas vezes, em uma empresa inovadora, tarefas individuais podem ser interdependentes das tarefas de outros membros. "Quanto mais um profissional souber a respeito das atividades dos outros membros, mais informações ele terá para saber como pode ajudar os outros e como pode ser ajudado" (Prasad e Martens, 2008, p.148). Nesse sentido, as redes de comunicação também são importantes - elas contribuem para que os indivíduos tornem claras as atividades que estão realizando e tomem conhecimento das tarefas feitas pelos demais. (Prasad e Martens, 2008). Há uma evidente relação dessa dinâmica comunicativa com o terceiro fluxo de McPhee e Zaig (2009) porque é no dia a dia da organização que existe a possibilidade de trocas de saberes para o estímulo de atividades inovadoras, ou seja, para a sugestão de soluções a problemas que surgem.

3.7 Grupos de discussão e capacidade inovadora

Grupos tradicionais são aqueles nos quais há uma liderança/autoridade e essa autoridade domina e controla as discussões. De acordo com Carletta *et al* (1998), em grupos tradicionais, que se formam para discutir projetos de modo formal, "participantes com maior status hierárquico geralmente falam mais, enquanto outros participantes não são nem sequer perguntados sobre informações que só eles têm" (Carletta *et al*, 1998, p.532). Carlile (2002) afirma que o *status* afeta a troca de ideias. Segundo eles, as pessoas ficam relutantes em expressar ideias em grupos onde há alguém de status mais alto e os grupos têm menor probabilidade para guardar as ideias que são expressas.

Status e liderança são aspectos cruciais para grupos de trabalho contemporâneos porque eles são vistos como fatores que alteram o desempenho do grupo. Grupos autônomos, nas palavras de Guzzo e Dickson (1996), são definidos como "equipes de indivíduos que fazem trabalhos bastante interdependentes e para quem é

dado alto grau de autoridade e responsabilidade para diversos aspectos de seus trabalhos como planejamento, agendamento, deliberação de tarefas para os membros e tomadas de decisões com consequências econômicas (geralmente até certo valor)". (Guzzo e Dickson, 1996, p.324)

De acordo com Guzzo e Dickson, "os benefícios dos grupos autônomos ocorrem em ambientes turbulentos, onde a inovação é requerida" (Guzzo e Dickson, 1996, p.326). Segundo Carletta *et al* (1998), "a inovação requer que tanto a informação quanto as ideias sejam trocadas entre pessoas de diferentes funções dentro da mesma organização" (1998, p.533). Na visão dos autores, se os gerentes seniores enxergam oportunidades de inovação em algum mercado, eles podem incentivar o processo inovativo por meio da formação de times que envolvem profissionais de diferentes áreas da organização, a fim de trabalhar nesses projetos. Times de projetos, como já visto, também são formados com esse intuito.

Após acompanhar e fazer testes estatísticos com companhias, Carletta *et al* (1998) chegam a algumas conclusões. Segundo os autores, os debates nos grupos autônomos têm mais participação dos diversos membros do que aqueles em grupos tradicionais, em que liderança e status colocam certas barreiras para a participação de todos, com alguns se sentindo inibidos por outros.

Em grupos tradicionais, o esperado era que os gerentes, com maior responsabilidade e controle, contribuíssem mais do que os outros participantes. Essa expectativa foi confirmada na maior parte dos grupos estudados. Entretanto, em alguns grupos tradicionais, outros membros, que não o gerente responsável, exerceram maior controle do que os próprios gerentes.

Em relação aos gerentes e líderes, pode ser dito que, de acordo com Mayfield e Mayfield (2017), a linguagem motivacional, vinda de um líder, ajuda na criatividade e na inovação de subordinados. Essa linguagem pode ajudar a dar um direcionamento para atividades do trabalho, mostrar empatia e transformar entendimentos sobre determinados assuntos. Existe uma forte ligação entre a linguagem motivacional de um líder e a percepção do empregado sobre um ambiente inovador, isso é, o empregado acredita estar em um ambiente de inovação também a partir do que é lhe dito. Entretanto, somente a linguagem motivacional não ajuda a inovar - por exemplo, se há uma estrutura de incentivos que desencoraja a inovação, a linguagem não irá ter

esse efeito. A criatividade de um empregado é fundamental para a inovação e, assim, para a vantagem competitiva sustentável em mercados mais ou menos inovadores.

Rahimnia e Molavi (2020) dizem que a comunicação ajuda a construir confiança, enquanto o contrário também é verdadeiro. A comunicação adequada diminui os riscos de uma tomada de decisão equivocada por parte de chefes e subordinados e contribui para decisões exitosas. Mais do que isso, a comunicação ajuda em mudanças, reduz incertezas e é um fator chave no comprometimento dos empregados com a organização. Fatores como tendência a tomada de riscos, caráter inovativo e comunicação efetiva têm um impacto no desempenho de organizações. Se os membros de uma empresa têm uma comunicação efetiva, a chance de tomarem decisões corretas é maior. Caso os chefes coloquem ênfase na comunicação para compartilhar suas perspectivas, os subordinados terão maior entusiasmo, motivação e comprometimento para atingir objetivos, o que irá ajudar uma empresa a ser inovadora. Comunicação efetiva é definida como um conjunto de procedimentos sobre como entregar, acessar, compartilhar e usar a informação corretamente. Isso leva a uma tomada de decisões correta mais rápida. A troca de informações e ideias entre os empregados leva a um desempenho inovador superior.

3.8 Principais pontos dos textos levantados com análises empíricas

Em relação aos textos levantados, que fizeram e descrevem as análises empíricas apresentadas acima, é possível esboçar um quadro com país de origem da pesquisa, amostra selecionada, setor pesquisado e principal ponto levantado (Quadro 1).

Tabela 2 - Estudos Empíricos

País	Amostra	Setor	Principais achados	Artigo
Turquia	257 gerentes executivos, gerentes de departamento e supervisores	Hotelaria	Fatores como tendência a tomada de riscos, tolerância a erros e auto-confiança são importantes para a inovação. Cronograma e regras rígidas são fatores impeditivos	AkDogan e Kale (2017)
Coréia do Sul	Trabalhadores de 670 empresas privadas, de 99 agências públicas e de 101 orgs sem fins lucrativos, todas inclusas em pesquisa do Instituto Coreano do Trabalho	Diversos setores	Comunicação com a alta gerência, como meio de compartilhar informação, de baixo para cima e de cima para baixo são fundamentais para a inovação	Suh, Harrington e Goodman (2018)
Canadá	101 acadêmicos relacionados a empresas de mídia. Com 61 deles foi feito também pesquisa qualitativa	Mídia e criação de animações	Contato de pessoas com conhecimento díspar mas complementar contribui para a inovação	YingMo (2016)
China	Trabalhadores de 56 empresas de um cluster tecnológico	Firmas de informação eletrônica	Comunicação formal e informal ajudam na criação, difusão, aprendizado e uso do conhecimento	Jie Xue (2018)
Continente europeu	Funcionários de quatro empresas multinacionais europeias, sendo 2 grandes e 2 pequenas	Mercados diversos, o que incluiu empresa de produto lácteo, caminhões, aço e filtros de ar	Transparência, credibilidade e confiança são de importância ímpar na comunicação para a atividade inovadora	Moenaert, Caeldries, Lievens e Wauters (2000)
Brasil	8 indivíduos de organização privada com fins lucrativos, de uma fundação e de uma instituição de ensino superior	Setor de tecnologia da informação, fundação da área de iluminação e organização de ensino superior	Comunicação presencial, cara a cara, continua a ser preferível à comunicação por tecnologias de informação e comunicação	Araújo, Silva e Varvakis (2017)
Arábia Saudita	355 empregados do setor público (64,1%) e privado (35,9%) do país	ND	Compartilhamento de conhecimento é fundamental para a inovação e fácil de obter	Abdullah (2017)

			de outro empregado quando esse sente que será importante para o progresso do projeto	
Portugal	128 pessoas, sendo 61 de uma universidade, 47 de centros de pesquisa e 20 de empresas privadas	Cluster de inovação de empresas marítimas, como construção de navios e pesca	Capacidade de estar atento às falas dos demais e possibilidade de saber as lacunas de conhecimento dos outros facilita o processo de inovação	Basov e Minina (2018)
Índia	319 empregados (197 gerentes e 122 líderes de time de projetos) de 10 empresas líderes	Tecnologia de informação e comunicação	Gerente compartilhar seu conhecimento com subordinado faz com que este se sinta mais capaz de executar suas tarefas, colaborar com outros empregados e contribuir em projetos inovativos	Jha (2016)
Canadá	320 empregados de diversas organizações, públicas e privadas (80% com nível de gerência e 75,9% do setor terciário)	Setor de serviços	A abertura à incerteza e a tolerância a erros ajudam no desenvolvimento pessoal e na atividade inovativa. Esses valores precisam ser transmitidos pela comunicação organizacional	Ouedraogo, OuakOuak e Salem(2019)
Reino Unido	6 grupos de pessoas dentro de empresas privadas	ND	Gerentes têm a possibilidade de juntar pessoas com conhecimentos distintos e que podem se interligar para produzir inovações. A ausência de inibições por questões de status facilita a inovatividade	Carletta, Garrod e Fraser-Krauss (1998)
Estados Unidos	140 estudantes de graduação de universidades que já tinham trabalhado em empresas	ND	O emprego de uma linguagem mais afeita à inovatividade ajuda funcionários de empresas a serem mais inovadores	Mayfield e Mayfield (2017)
Irã	450 funcionários de 150 empresas iranianas de alimentos	Alimentação	Comunicação e construção de confiança ajudam no comprometimento de chefes e subordinados com projetos inovadores	Rahimnia e Molavi (2020)

Fonte: MANINI, 2022, elaborado para esse trabalho

3.9 Variáveis de Análise

Com base na literatura comentada nesse capítulo, foram elaboradas 6 variáveis de análise sobre as relações entre atividade inovativa, comunicação e arranjos organizacionais.

É possível dizer que quem está no centro das organizações são seus líderes e o discurso desses líderes, como porta-vozes da empresa, é fundamental para sua identidade, inclusive quanto a valorizar a inovação em sua estratégia. Como vimos é por meio da comunicação com os seus subordinados que os líderes, dirigentes da empresa, estabelecem relação com o conjunto dos liderados. No entender de Mayfield e Mayfield (2017), a linguagem e a comunicação dos líderes podem ajudar os empregados a serem mais inovadores. É possível dizer ainda que o poder e a liderança se exercem pela comunicação. Dessa forma, em organizações inovadoras, parece fundamental que faça parte da identidade de pertencimento da liderança, a capacidade de valorizar a inovação e saber conduzir processos decisórios que favoreçam a inovação. O que os líderes formulam e o modo como agem influenciam a dinâmica inovativa.

Afirmativas que orientam o trabalho da empresa, como a missão da mesma, têm relevância, uma vez que demonstram como deve ser o comportamento organizacional. A empresa será mais exitosa caso se comporte como o seu mercado demanda, conforme apontaram Burns e Stalker (1961). Lam (2004), por sua vez, afirma que há uma forte relação entre estrutura organizacional e inovação e que, em acordo com Burns e Stalker (1961), existe uma estrutura organizacional mais apta a produzir inovações em um determinado mercado. Pode-se inferir que essa estrutura e a sua identidade estão caracterizadas pela sua missão, visão e valores.

Outro ponto levantado é se a estrutura empresarial está montada de forma que a organização tem condições de sobreviver e prosperar em mercados com mudanças constantes e, por vezes, inesperadas, tais como aqueles nos quais atuam as empresas estudadas. Se elas estão estruturadas, portanto, de modo menos rígido, como diz Mintzberg (1979). Guzzo e Dickson (1996) afirmam que há benefícios favoráveis à inovação por meio da formação de grupos autônomos. Rahimnia e Molavi (2020) comentam que uma boa comunicação entre chefes e subordinados evita tomadas de decisão equivocadas.

Com base nos discurso dos líderes e na enunciados de identidade, elaborou-se a primeira variável de análise, que é:

VA1: Organizações com desempenho inovador são apoiadas por lideranças corporativas e técnicas que manifestam a prioridade e centralidade da inovação tecnológica para a estratégia competitiva da empresa em seu fluxo de comunicação. Os colaboradores de hierarquia mais baixas tendem a acreditar nesse discurso. Essas organizações também comunicam prioridade à inovação tecnológica de modo formal e inequívoco por meio de seus enunciados de identidade (missão, visão, valores, etc).

Como já ficou claro, em empresas inovadoras a comunicação não é apenas de forma vertical, de cima para baixo, mas existem incentivos para que ela seja também horizontal. De acordo com Hargie e Tourish (1996), a comunicação horizontal irá levar a um maior intercâmbio de ideias e ao surgimento de inovações. Isso se dá porque, quando se situam em nível hierárquico idêntico, os agentes se expressam de modo mais livre e assim trocam conhecimento com vistas a produzir resultados positivos. Gundry *et al* (2016) comentam que a comunicação colaborativa entre funcionários constrói confiança, o que induz a um maior comprometimento com a organização e, assim, maior inovatividade. Basov e Minina (2018) indicam que os empregados reconhecerem que podem aprender com os demais está relacionado a uma maior possibilidade de inovar. A comunicação vertical livre também é fundamental, uma vez que os gerentes precisam estimular seus subordinados a comunicar boas ideias - sem essa comunicação, boa parte das boas ideias pode ser perdida.

Em organizações inovadoras, portanto, a comunicação não ocorre apenas de cima para baixo, ou seja, apenas por meio de ordens no sentido vertical. Como afirmou Mintzberg (1979), estruturas e comunicação mais horizontais são importantes para a inovação. Hargie e Tourish (1996) enfatizaram que a comunicação horizontal leva a maiores trocas de ideias e ao surgimento de inovações. Suh *et al* (2018) dizem que uma comunicação interna eficiente é fundamental para a inovação. A própria ideia de "Comunicação para a Inspiração" (Allen, 1984), como foi visto, está muito relacionada à comunicação horizontal. Do ponto de vista da liderança, isso implica estimular não apenas o diálogo inter-pares, mas também o diálogo inter-funcional e

estimular que os que se encontram em um nível hierárquico mais baixo possam conversar de modo mais assertivo com quem está acima. Nesse sentido, foi visto se:

VA2: Lideranças de organização com desempenho inovador valorizam em seu discurso a comunicação horizontal e o trabalho e processos decisórios multifuncionais em seus diversos níveis hierárquicos. Essas organizações são também mais inclinadas a favorecer a comunicação de cima para baixo de forma livre vertical. Elas são mais propensas a organizar equipes (multi-funcionais) e (multi-hierárquicas) para execução de projetos de P&D+I

A respeito da posição da unidade que pensa em inovação dentro do quadro geral da empresa, faz-se importante ver se ela está mais próxima ou mais distante do CEO. A posição dessa unidade, quando existente, é importante porque pode-se por meio dela inferir se o comando empresarial tem fácil comunicação com os profissionais responsáveis pela inovação ou se essa comunicação é razoavelmente travada, isso é, uma comunicação que não flui de modo livre e flexível. Isso se relaciona com o que é exposto por Burns e Stalker (1961), que vêem um tipo ideal de organização para mercados inovadores. Nesse sentido, também está relacionado com o que é exposto por Alice Lam (2004), que nota que uma estrutura organizacional adequada está relacionada à capacidade inovadora da firma.

Para que uma organização trabalhe dessa forma e alcance resultados inovadores de excelência, é importante que não existam barreiras comunicacionais dentro dela, entre gerência e colaboradores de menor hierarquia, e mesmo entre profissionais com conhecimentos distintos mas que trabalham lado a lado. Assim, grupos de pessoas com funções diversas e com profissionais de graduação também distinta podem ser construídos.

Nesse sentido, Wu Yang *et al* (2008) afirmam que o novo conhecimento é adquirido, muitas vezes, por cientistas, que precisam transferi-lo para os demais profissionais. Esses colaboradores podem compartilhar o conhecimento, aplicá-lo de diversos modos e, assim, melhorar o resultado da empresa. A "abundância do conhecimento" ocorre quando há compartilhamento de saberes de pessoas com

backgrounds distintos, mas que tenham alguma base em comum. O surgimento desse intercâmbio, que depende da diversidade das pessoas envolvidas, contribui para a inovação. Abdullah (2017), por sua vez, diz que é necessário o compartilhamento do conhecimento para que a comunicação seja inovadora. Desse modo, equipes multifuncionais são necessárias para as atividades inovativas.

Além disso, de acordo com Cooren *et al* (2011), a comunicação é fundamental em organizações porque ela conecta os membros, estabelece operações e molda interações. Isso indica que as organizações podem criar estruturas projetizadas, ou seja, estruturas nas quais a maior parte dos colaboradores trabalhe diretamente em projetos e responda diretamente aos gerentes de projetos. Com base nessa literatura comentada, foi observado se:

VA3: Organizações com desempenho inovador apresentam processos/ferramentas formais que favorecem a tomada de decisão colegiada/multifuncional sobre projetos/programas/investimentos em P&D+I; nelas, há unidades organizacionais específicas de P&D+I, as quais reportam diretamente ao CEO. Essas organizações tem maior inclinação à adoção de estruturas projetizadas, em especial na organização do trabalho relacionados a projetos de P&D+I

Também foi visto se os profissionais se sentem confortáveis em dialogar com outros colaboradores, que estejam em uma posição hierárquica superior ou tenham conhecimento mais vasto sobre determinada matéria, dentro de grupos orientados a promover inovações. Dinâmicas como essa, sem que haja receios em conversar com pessoas com graus hierárquicos superior ou de titulação acadêmica maior, podem facilitar a comunicação.

Outro aspecto levantado diz respeito ao conhecimento difuso existente dentro de uma empresa. Como cada colaborador tem uma trajetória diversa e adquiriu formação distinta, foi importante saber se esses profissionais fazem um esforço em entender a visão do outro, a fim de sanar eventuais *gaps* de conhecimento. Conforme dizem Prasad e Martens (2008), trabalhos individuais podem estar relacionados a outros trabalhos. Quanto mais conhecimento um agente da rede tiver sobre as atividades dos

outros, mais informações ele terá disponível para antecipar o que os outros irão precisar dele e o que eles irão precisar dos outros. Para esses autores, uma organização tem uma vantagem importante quando utiliza redes de comunicação, já que essas redes providenciam aos atores a oportunidade de trocar conhecimento de tarefas com outros membros, a fim de incentivar atividades inovadoras, que são, para resumir, novas combinações de conhecimento. Jha (2016) comenta que a organização será mais inovadora se for dada liberdade pelos chefes aos subordinados, como a para diminuir *gaps* de conhecimento. Tratou-se, logo, de verificar como os colaboradores lidam com o conhecimento alheio, principalmente quando trabalham no mesmo projeto.

Também foi checada a importância que a empresa dá de reuniões presenciais para tratar de projetos de inovação. A intenção foi observar se as reuniões virtuais podem substituir completamente as presenciais ou se essas ainda são importantes para estabelecer e promover relações mais sólidas e de maior qualidade, que levem a maior inovatividade. Segundo Moenaert *et al* (2000), o custo e a distância são muitas vezes impeditivos de reuniões presenciais. Os autores argumentam que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) diminuíram as dificuldades de reuniões com pessoas à distância, já que agora é mais fácil conversar com essas. A conversa presencial, segundo eles, entretanto, não perdeu importância. Araújo *et al* (2015) afirmam que as conversas preferidas por funcionários ainda são face a face.

Adicionalmente, com base no conceito de "Comunicação para Inspiração", de Thomas Allen (1984), foi observado se nas empresas com desempenho inovador existe chance de pessoas com conhecimento distinto, que em geral teriam pouco a conversar uma com as outras, trocarem ideias seja em reuniões formais ou em espaços/dinâmicas informais.

Baseado no trabalho de Baker (2015), observou-se se conversas mais profundas e reflexivas, as chamadas "conversas longas", cuja duração não se faz tão importante quanto a profundidade do conteúdo dialogado, ocorram elas formal ou informalmente, são comuns.

Também foi visto a importância de ocorrer reflexões coletivas. Essa reflexões, realizadas em geral após a feitura de um determinado projeto, pode levar os colaboradores a sanarem dúvidas, aumentarem o conhecimento e examinarem o que deu certo e o que de errado, de forma a não incorrer novamente em erros semelhantes. Desse modo, foi checado se:

VA4: Nas organizações com desempenho inovador, os profissionais envolvidos nos projetos de inovação são encorajados a desenvolver capacidades e conhecimentos que extrapolem sua especialização estritamente funcional, favorecendo a integração inter funções ("calçar o sapato do outro"). Dinâmicas comunicacionais que tendem a favorecer a inovação (como reuniões presenciais, "Comunicação para Inspiração", conversas longas e reuniões de reflexão coletiva) são mais constantes.

Ademais, uma característica observada nas empresas esteve relacionada às metas estabelecidas para os colaboradores. Queria-se saber, por exemplo, se havia a necessidade de colocação de metas e se a meta era simplesmente imposta pelos gestores ou se havia possibilidades de discussão a respeito delas. Prasad e Martens (2008) indicam que o comprometimento de uma organização com metas de longo prazo é vital para que essa possa ser inovadora. A fim de aumentar esse compromisso, é fundamental que um indivíduo da empresa se identifique com ela e a atividade comunicacional torna mais fácil a identificação.

VA5: Organizações com desempenho inovador formalizam metas relacionadas a inovação, em relação a produtos novos, tempo de desenvolvimento e projetos em parceria com outras entidades. Essas metas são colocadas para gestores e colaboradores, e podem ser discutidas entre eles.

Por fim, também foi visto se os profissionais se sentem confortáveis em dialogar com outros colaboradores, que estejam em uma posição hierárquica superior ou tenham conhecimento mais vasto sobre determinada matéria, dentro de grupos orientados a promover inovações. Carlile (2002) postula que o status afeta tanto a troca de informações quanto a troca de ideias. De acordo com o autor, os colaboradores ficam relutantes em expressar ideias em times nos quais há alguém com status mais alto. Carletta *et al* (1998) dizem que em determinados grupos, participantes com maior hierarquia falam mais e "subordinados não são, às vezes, sequer perguntados sobre

informações que só eles têm". Imaginou-se que o contrário deva ocorrer em organizações bastante inovadoras. Assim, observou-se se:

VA6: Nas organizações inovadoras, a comunicação entre membros das equipes de projetos de P&D+I ocorre de maneira formal e informal, e frequente, sendo livre entre os diversos membros; (o time do projeto “dissolve” as diferenças hierárquicas entre seus participantes; indivíduos não se inibem frente à participação de colegas mais graduados (cargo mais elevado) na equipe).

No próximo capítulo, são apresentados os setores e as empresas pesquisadas. Mostram-se as características particulares de cada um e a sua propensão à inovação. Descrevem-se os principais pontos das empresas. Por fim, nos capítulos 5 e 6, é exposto o trabalho de campo.

CAPÍTULO 4. CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES E DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A seguir, são descritos os mercados em que as empresas pesquisadas atuam, e, na sequência, características das próprias empresas.

4.1 Caracterização dos mercados das empresas pesquisadas

As duas empresas pesquisadas foram a Natura e o Laboratório Cristália. Elas foram selecionadas por seu destaque no contexto da produção nacional de cosméticos e de fármacos; por serem empresas que se destacam entre as mais inovadoras do segmento em que atuam e também pela maior facilidade de acesso aos seus profissionais, dados os contatos preexistentes com docentes da Unicamp.

4.1.1 A indústria de fármacos

O mercado farmacêutico mundial vai passar do valor de US\$ 1,5 trilhões no ano de 2023 se continuar a crescer a uma taxa de 3% a 6% ao ano de acordo com a IQVIA, consultoria da área de saúde, com dados de 2019. As dez maiores empresas farmacêuticas concentram um total de 50% do mercado mundial. Por classe terapêutica, a concentração é ainda maior. De acordo com Queiroz, "Pode-se concluir, por estes dados, que a indústria farmacêutica conforma uma estrutura oligopolística fragmentada, com variados graus de concentração nos seus diferentes segmentos." (Queiroz, 1993, p.50)

O processo de formação de preços está relacionado com o grau de monopólio dessa indústria. Os preços apresentam forte inflexibilidade e a concorrência entre as empresas não se dá por esse fator. Além disso, essa característica de inflexibilidade está ligada ao modo pelo qual os medicamentos são demandados. De acordo com Reekie, medicamentos constituem uma necessidade, de modo que "seu nível de consumo é determinado pelas exigências de doenças, não pelo preço" (Reekie, 1975 p.35). A demanda, dessa forma, é altamente inelástica - os compradores não deixam ou entram no mercado em razão de uma diminuição ou aumento do preço.

Além disso, existem países com sistemas de saúde que ajudam o paciente a pagar, totalmente ou ao menos em parte, os custos com medicamentos, o que contribui

para que haja fraca ligação entre o preço e a renda de quem os adquire. Por fim, também é importante lembrar que é o médico, e não o paciente, quem geralmente opta por um ou outro medicamento, de modo técnico - ou seja, não é o consumidor que decide o que comprar.

O principal mercado para a indústria farmacêutica é o de produtos patenteados, não o de medicamentos de referência ou genéricos. Nesse mercado de produtos com patente, está a principal fonte de lucratividade das empresas, até mesmo porque são medicamentos mais recentes, pelos quais é possível cobrar um preço mais elevado do que os dos genéricos.

É importante frisar que existe, dentro desse quadro, diversos fatores que impedem a competição por preços na indústria farmacêutica, como a estrutura oligopolística, o modo da demanda pelos produtos, o fato do médico optar por medicamentos (e não o paciente fazer essa escolha) e o sistema de patentes. Contudo, de acordo com Queiroz,

"Todavia, a rigidez de preços a longo prazo é bastante questionável. Os novos medicamentos são introduzidos a preços altos mas que tendem a declinar. O surgimento contínuo de produtos melhorados, mais eficazes e/ou com menores efeitos colaterais, é um fator importante na redução do preço dos produtos existentes. A expiração dos direitos de patente também concorre para derrubar os preços à medida que tendem a surgir diferentes produtores para o mesmo medicamento." (Queiroz, 1993, p. 58)

As principais empresas farmacêuticas mundiais realizam fortes investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento. Os empresários do setor argumentam que os novos produtos têm de ter preços altos devido à alta taxa de projetos fracassados que não viram produtos no mercado e constituem, portanto, perdas. Para fazer tamanho esforço de P&D, é necessário uma grande quantidade de cientistas, engenheiros e gerentes técnicos. Pelo fato de serem firmas bastante inovadoras, com gastos substanciais em inovação, pode ser dito que existem fortes barreiras à entrada no setor.

Por um lado, é possível dizer que existem dois grupos de empresas nesse setor. No primeiro, no qual estão as corporações líderes, há grande esforço de pesquisa, grande possibilidade de inovar e de crescer. No segundo, existem empresas de menor tamanho, que não fazem muita P&D e se restringem a imitar produtos e ocupar nichos de mercado. Essas últimas são mais passíveis de ir à falência ou de serem adquiridas pelas grandes.

O fato das líderes gastarem montantes consideráveis com P&D explica uma característica marcante dessa indústria, qual seja, sua forte vocação internacional. Isso porque é difícil que os custos da inovação sejam pagos única e exclusivamente por um mercado nacional. Dessa forma, é comum que essas empresas exportem volume considerável de produtos.

Também se faz importante apontar para a forte regulação dos governos no setor farmacêutico, que muitas vezes interfere nos padrões de competição das empresas. Uma razão simples pela qual os governos atuam é que precisam promover a saúde de seus nacionais, seja ao garantir a eficácia e não periculosidade de um medicamento, seja por coibir preços abusivos. Além disso, pelo lado da indústria, patentes são necessárias para proteger produtos relativamente novos, de modo que não possam ser copiados facilmente em pequeno espaço de tempo e impeçam as empresas líderes de fazer P&D. Os gastos que essas empresas tem com marketing também precisam ser pagos e não são de pequeno montante. Assim, os governos atuam para proteger tanto seus cidadãos quanto as empresas.

No território brasileiro existiam, em 2019, 249 laboratórios farmacêuticos regularizados, sendo 101 de origem internacional e 148 de capital nacional, de acordo com dados do Sindusfarma (2020). No Brasil, de acordo com Radaelli, "O tamanho do mercado brasileiro e o elevado contingente populacional à margem do consumo de medicamentos tem gerado perspectivas otimistas por parte das empresas" (Radaelli, 2012, p. 88).

Por outro lado, as empresas nacionais são pouco inovadoras e têm baixa tradição de fazer P&D. No país, pesquisa, desenvolvimento e inovação são ditadas primordialmente por companhias transnacionais. O Brasil, desde a década de 1970, está entre os 10 maiores mercados farmacêuticos do mundo, mas a maior parte do mercado interno é controlado por empresas forâneas.

Desde o Plano Nacional de Medicamentos (1998), medidas foram tomadas pelo governo em relação ao setor farmacêutico nacional. Uma das mais importantes foi, segundo Radaelli,

"a indução indireta da rede de laboratórios oficiais no suprimento de necessidades de medicamentos em estados e municípios. Como muitos dos medicamentos são para atender doenças negligenciadas e que não são de interesse da iniciativa privada, a ativação do parque industrial público além de suprir essa necessidade tem um papel redutor nos custos públicos do acesso a

medicamentos essenciais (juntos, os laboratórios públicos respondem por 80% das vacinas e 30% dos medicamentos utilizados no SUS). (Radaelli, 2012, p.110)"

Em 2018, o país tinha 21 laboratórios públicos oficiais em funcionamento (Ministério da Saúde, 2018). Porém, esses laboratórios ocupavam uma fatia ínfima do mercado e tinham uma baixa capacidade competitiva. Embora tenha havido crescimento do investimento público nesses laboratórios a partir dos anos 2000, os últimos anos registram uma diminuição desses investimentos.

A promulgação da Lei de Medicamentos Genéricos, em 1999 (Lei n. 9787) foi bastante importante para as empresas brasileiras. As companhias nacionais ocuparam boa parte desse novo mercado. Houve, assim, aumento do *marketshare* por parte das empresas brasileiras.

Para se ter uma ideia, em 2020, as vendas de genéricos aumentaram 8,79% em relação a 2019 e atingiram, em valor, R\$ 8,64 bilhões. (PróGenéricos e IQVIA). De acordo com a Pró-Genéricos³¹, 33% dos medicamentos prescritos no Brasil são genéricos e 35% dos medicamentos vendidos são desse tipo. Houve um aumento considerável na década de 2010 do uso desses medicamentos, já que em 2011 as vendas eram de 21% do total de medicamentos vendidos (Radaelli, 2012).

As inovações na indústria brasileira de medicamentos, permanecem sendo, contudo, em sua grande maioria, incrementais. O tamanho das empresas é relativamente pequeno, o que não permite um grande investimento em P&D.

De acordo com a Abiquim, a indústria química brasileira, a qual pertence a indústria farmacêutica, tinha uma participação no PIB de 2,2% em 2020. O Brasil era o sexto maior produtor de produtos químicos do mundo, atrás da China, Estados Unidos, Japão, Alemanha e Coréia do Sul. Os produtos farmacêuticos respondiam por 17,2% em 2019 do total da indústria química. Havia uma exportação de produtos no valor de US\$ 1,21 bilhões pela indústria farmacêutica e uma importação de US\$ 7,23 bilhões, sendo as importações, portanto, muito maiores, o que provocava um déficit comercial no segmento de pouco mais de US\$ 6 bilhões. O Brasil importava medicamentos

³¹ "Genéricos em números", disponível em <https://www.progenericos.org.br/dados-do-setor>, acesso em 2/7/2021

principalmente de países desenvolvidos, como Estados Unidos, e exportava em sua grande maioria para países vizinhos, da América Latina, como a Argentina.

Também de acordo com o Sindusfarma, as transnacionais tem 51,6% do mercado em faturamento e 34% de unidades vendidas (caixas), enquanto as nacionais têm 48,4% desse mercado em faturamento e 66% em caixas vendidas. A abertura do mercado de genéricos deu às empresas brasileiras a liderança da venda em unidades.

Em 2018, a indústria nacional farmacêutica era responsável por 96.744 empregos diretos, com 3.392 trabalhadores nas empresas de fabricação de preparações farmacêutica, 10.072 nas empresas de medicamentos para uso veterinários e 83.280 nas empresas de fabricação de medicamentos para uso humano.

4.1.2 A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil

Segundo Ferro (2010, pg. 74), a definição de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos da ANVISA inclui produtos de "higiene pessoal, perfumaria e cosméticos nas mais diversas apresentações, como cremes, loções, talcos e sprays, esmaltes, pós, géis, mousses, líquidos, bastões, óleos, sabonetes líquidos ou em barra, bem como qualquer material usado como componente de produtos cosméticos".

O setor tem três pilares de cuidados. O primeiro deles é o pilar da Saúde, que possibilita higiene das mãos (sabonete líquido, em barra e álcool gel), higiene oral (escova de dente, pasta de dente, fio dental, etc), proteção solar (filtros), repelente de insetos, higiene íntima (fraldas descartáveis infantis e geriátricas, absorvente higiênico, papel higiênico), higiene e etiqueta respiratória (lenços de papel, máscaras) e tratamento da pele, dos cabelos e das unhas.

O segundo pilar é o do meio ambiente, que está muito relacionado à empresa estudada nessa tese, a Natura. Em relação ao meio ambiente, é importante salientar que o setor teve pioneirismo na logística reversa (reutilização de embalagens pós-consumo, por exemplo), tem responsabilidade socioambiental, faz desenvolvimento de embalagens ecoeficientes, utiliza de forma sustentável ativos da biodiversidade, trabalha com o fornecimento de comunidades locais e mobiliza a cadeia de suprimentos de modo ecológico.

Por fim, o terceiro pilar de cuidados está relacionado com a sociedade. Os produtos que o setor produz estão relacionados com o empoderamento feminino, com o aumento da auto-estima, bem estar e qualidade de vida e, por outro lado, é um setor gerador de empregos.

De acordo com o Euromonitor Internacional, o Brasil é o quarto maior mercado mundial consumidor de HPPC, tendo gerado, em 2020, vendas na ordem de R\$ 122,408 bilhões. O crescimento nominal do setor naquele ano foi de 4,7% e o país foi o terceiro maior mercado de lançamentos do mundo, atrás apenas de China e Estados Unidos. O mercado brasileiro é relevante mundialmente em diversos produtos, sendo o segundo maior em termos de fragrâncias, produtos masculinos e desodorantes, o quarto em produtos para banho, cuidados para o cabelo e higiene oral e o oitavo em cuidados para a pele. Em 2021, o país tinha 3148 empresas, com a região Norte com o menor número de empreendimentos (68) e a região Sudeste com o maior número de empresas (1877). Nessa região, São Paulo despontava como o principal estado, com 1289 companhias³².

No Brasil, o setor de HPPC gera 5,5 milhões de oportunidades de trabalho, que não estão apenas na indústria, mas também como franquias, consultorias de venda direta e salões de beleza. Em 2020, o crescimento do número de empregos diretos foi de 2,1% (2700 vagas), se comparado ao ano anterior (ABIHPEC). No mesmo ano (2020), a indústria absorvia cerca de 133,4 mil trabalhadores, as franquias um número significativamente maior (cerca de 230,4 mil), a consultoria de venda direta por volta de 3,25 milhões e os salões de beleza cerca de 1,8 milhões (ABIHPEC).

Comparado ao ano de 2019, ou seja, ao ano anterior, o número de empregados caiu apenas na consultoria de vendas diretas, com um decréscimo de 10%, tendo aumentado nas outras três frentes de trabalho.

Ao contrário do quadro de diminuição da Indústria no país como um todo na década de 2010, de 2,1%, o setor de HPPC apresentou crescimento de 1,7%. Esse número também é maior do que o crescimento (encolhimento) do PIB no período, de -0,3%.

A balança comercial brasileira de produtos de HPPC foi, no início da década de 2010, deficitária, com importações da ordem de US\$ 1.057,6 milhões e exportações

³² Disponível em <https://cosmeticinnovation.com.br/tag/euromonitor/>, acesso em 15/10/2021

de US\$ 843,4 milhões. Durante praticamente todos os anos do decênio a balança comercial manteve-se deficitária. No ano de 2020, entretanto, houve um superávit, de cerca de US\$ 23,4 milhões (Fonte: SECEX, Ministério da Economia). Os principais países para os quais as empresas brasileiras exportam são Argentina, México, Colômbia e Chile. Somente a Argentina é responsável por pouco mais de 20% das exportações brasileiras. Por outro lado, o Brasil importa principalmente da França, China, Estados Unidos e Índia. Enquanto os franceses são responsáveis por quase 20% das importações brasileiras, os americanos, por sua vez, possuem fatia de praticamente 15% das dessas importações.

De acordo com Ferro (2010), existe a possibilidade de esboçar a cadeia produtiva desse setor do modo como se segue. Existem os fornecedores de matéria prima, os fornecedores secundários, os fabricantes de produtos acabados, os distribuidores, os varejistas e o consumidor final.

Os fornecedores de matéria prima atuam de modo a ofertar insumos químicos, como derivados petroquímicos, e vegetais, como óleos e manteigas de origem vegetal. Por sua vez, os fornecedores secundários ofertam máquinas, equipamentos, embalagens, e ingredientes como *commodities*, especialidades químicas e princípios ativos. Entre esses, estão essências, aromas e corantes.

Já os fabricantes de produtos acabados são os responsáveis por formular ou fabricar produtos. Eles podem ser as empresas detentoras das marcas ou fabricantes terceirizados. Segundo Ferro,

"Na indústria de HPPC é muito comum a subcontratação de atividades produtivas, principalmente como parte de estratégias de internacionalização. Esta prática tem como principal objetivo aumentar a competitividade por meio de redução de custos e aumento da flexibilidade produtiva. Assim, há diversas empresas especializadas em manufaturas terceirizadas, se aproveitando de economias de escala na fabricação de produtos cosméticos para diversas empresas subcontratantes". (Ferro, 2010, pg. 75-76)

Por sua vez, os distribuidores ofertam produtos acabados e atuam também na exportação e importação desses produtos. Os varejistas atuam na venda e atendem os consumidores finais. Esses varejistas vão desde as lojas de departamentos até as lojas especializadas em cosméticos e passam por drogarias, farmácias, supermercados, spas, etc. É possível também que os fabricantes tenham lojas próprias, como é o caso da empresa estudada nessa tese, a Natura.

Ferro (2010) conceitua a Natura como uma empresa de venda direta. Nesse sentido, ela indica que esse tipo de empresa é:

"uma variação da atuação concentrada, trabalham com a evolução do conceito de vendas domiciliares, possuindo revendedoras de seus produtos as quais não são empregadas da empresa e vendem os produtos como forma de complementar sua renda. Normalmente concentram-se em produtos mais acessíveis" (Ferro, 2010, p. 78)

Ainda de acordo com a autora, empresa de atuação concentrada pode ser caracterizada como aquelas que:

"normalmente restringem sua atuação somente aos produtos cosméticos e de perfumaria, concentrando-se mais em produtos de maior teor tecnológico e mais sofisticados, de luxo ou profissionais. Nestas empresas, a escala de produção é menos importante do que os atributos relacionados à diferenciação, como novas tecnologias e ativos, fragrâncias e embalagens. Distribuem seus produtos em lojas e canais tradicionais especializados na venda de cosméticos, salões de beleza, spas e centros de estética" (Ferro, 2010, p. 78)

Segundo Garcia e Salomão (2008), o mercado global do setor de HPPC é composto principalmente por empresas multinacionais de porte, a maior parte delas tendo atuação diversificada, algumas atuando também nos setores químico, farmacêutico, alimentício e de limpeza. Isso torna possível que elas façam uso de "economias de escala e de escopo decorrentes da proximidade da base técnica-produtiva e sobretudo comercial dessas atividades"

É possível dizer, ao mesmo tempo, que os produtos que são fabricados por indústrias desse mercado envolvem fórmulas químicas relativamente simples. Por essa razão, as barreiras a entrada nesse mercado não são grandes. De acordo com Hiratuka *et al* (2008), "embora não se verifiquem grandes barreiras técnicas à entrada, as empresas do setor podem se aproveitar de grandes economias de escala e escopo" (Hiratuka *et al*, 2008, p. 1). Isso é feito por intermédio do uso de insumos e também de embalagens, além da utilização de canais de comercialização.

Grandes empresas multinacionais participam desse mercado, como é o caso de L'Oreal, Unilever, Procter & Gamble e Johnson & Johnson. Segundo o Euromonitor, as oito maiores empresas do mercado detêm, juntas, aproximadamente 40% do mercado mundial. Nenhuma dessas empresas detém mais do que 10% do mercado. Isso porque o mercado também é constituído por empresas especializadas que, ao contrário das grandes multinacionais, não utilizam apenas os canais tradicionais de comercialização

do varejo. Elas se valem de canais como venda direta porta a porta e lojas especializadas. Nesse grupo estão conglomerados como Avon e Mary Kay, além da brasileira O Boticário. No caso da Natura, apesar de se constituir no quarto maior grupo de Higiene Pessoal e Beleza do mundo, ela continua a realizar vendas porta a porta e tem lojas com a sua marca. Essas empresas mais especializadas fazem maior esforço, em comparação com as grandes multinacionais, em inovação e em lançamento constante de novos produtos.

Além desses dois grupos de companhias, existe ainda uma miríade de pequenas e médias empresas, que conseguem entrar no mercado com razoável facilidade, já que as barreiras técnicas são pequenas, mas que não contam com uma ampla rede de distribuição e comercialização.

De acordo com Souza e Gorayeb (2009), as barreiras a entrada, ainda que pequenas no caso da produção, são muito grandes quando se fala em Pesquisa & Desenvolvimento, em *marketing* e para comercializar e distribuir esses produtos. Assim, empresas maiores tendem a levar vantagem.

Esse mercado tem experimentado um crescimento relevante nesse século, em função de mudanças demográficas da população global. Entre essas mudanças, pode-se citar o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e o aumento da expectativa de vida. Os maiores mercados consumidores desses produtos são Estados Unidos, União Europeia e Japão. Como já foi dito, o Brasil é o quarto país em termos de vendas para o consumidor, com 6,2% do mercado mundial, o que representa praticamente 50% do consumo desse tipo de produto na América Latina.

De acordo o Anuário da ABIHPEC, na edição de 2019, esse segmento industrial investiu R\$ 1,9 bilhão em Pesquisa e Desenvolvimento em 2018. Segundo o Anuário, "a cada R\$ 1 milhão investido pelo setor são gerados em um ano R\$ 3,85 milhões; 38 empregos, R\$ 601 mil em impostos e R\$ 450 mil em salários. Todos esses índices são superiores à indústria em geral e até a outros setores como agropecuária". (ABIHPEC, 2019, p. 42)

4.2 Caracterização das empresas pesquisadas

4.2.1 Laboratório Cristália

O Laboratório Cristália foi fundado em 1972 pelo médico Ogari Pacheco e é uma empresa de referência em inovação na sua área. Atua no mercado "hospitalar, biológico, farmoquímico, genéricos, corporais e imunobiológicos". (Prochnik *et al*, 2016, p.10). Possui cerca de 5600 funcionários. Foi instalado primeiramente em Itapira para ser um fornecedor de fármacos para o hospital psiquiátrico mantido por seu fundador. No começo, "a fabricação de medicamentos objetivava exclusivamente à redução dos custos operacionais, que levaria ao aumento da lucratividade do hospital psiquiátrico". (Stal *et al*, 2014, p.309).

Houve um erro de cálculo do tamanho da planta, o que fez com que a capacidade de produção ficasse muito maior do que a necessária para produzir apenas para o hospital psiquiátrico. Dessa forma, a empresa resolveu utilizar a capacidade e passar a vender medicamentos. Não havia, contudo, experiência de vendas. Para a sorte do Cristália, o primeiro produto vendido, ação desempenhada por uma firma de representações comerciais, tornou-se um grande sucesso e, a partir desse momento, entendeu-se que o ideal seria mesmo produzir utilizando toda a capacidade.

Logo na sequência a empresa passou a participar de licitações públicas e, em questão de anos, se tornou um dos maiores fornecedores do governo. O passo seguinte foi iniciar a produção de analgésicos e anestésicos. No início da década de 1980, a organização construiu um Núcleo de Desenvolvimento Farmoquímico. No fim daquela década, iniciou a produção de princípios ativos. Logo no começo, antes da criação do Núcleo, a prática era a de apenas copiar o que vinha de fora, uma vez que o governo brasileiro não fazia o reconhecimento de fármacos. Contribuiu para isso também o fato da organização não deter conhecimento tecnológico.

Desde 1982, a empresa fabrica para exportação. O primeiro país a receber produtos do Cristália foi Moçambique. Atualmente, a instituição exporta seus produtos para países da América Latina, África e Oriente Médio. A maior parte dos produtos exportados são analgésicos, anestésicos, produtos psiquiátricos e antirretrovirais. Para poder competir no mercado mundial, uma nova fábrica foi inaugurada em 2010. Essa

fábrica foi construída de acordo com padrões exigidos pela Food and Drug Administration (FDA), dos Estados Unidos, e pelo European Medicines Agency (EMA). Outra ação visando ampliar as vendas para o consumidor de outros países foi o reconhecimento da United States Pharmacopeia (USP), órgão americano com influência mundial que dita padrões para o desenvolvimento de substâncias diversas.

O Cristália é líder de mercado em anestesia na América Latina e tem fábricas em Itapira, em São Paulo, e na capital do mesmo estado. Além disso, tem uma unidade de Desenvolvimento Analítico em Campinas, uma planta de Cosméticos e Repelentes em Cosmópolis, ambos também em São Paulo, e uma unidade fabril em Pouso Alegre, no estado de Minas Gerais. Também possui sete escritórios localizados nas principais capitais brasileiras, como em Salvador, na Bahia, e Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. A empresa tem patentes no Brasil, Estados Unidos, União Europeia e China, além de outros países (*site do Cristália*)³³.

Segundo Eva Stal *et al* (2014), a empresa se deparou com duas possibilidades em sua trajetória - produzir genéricos ou se tornar uma referência em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, que foi o caminho escolhido. Assim, por exemplo, desde 2004 a empresa colabora com fontes externas para inovação. Para esse tipo de inovação, foi necessário criar um Conselho Científico, que reúne especialistas da academia de diversas áreas, a fim de analisar projetos gerados por universidades e institutos de pesquisa. Esses agentes atuam como "antenas parabólicas", e captam ideias pelas quais a empresa possa se interessar. Esse Conselho permite uma melhor integração entre a academia e a empresa, o que possibilita concretizar ideias de cientistas em produtos inovadores.

Além disso, o Cristália fez parcerias com instituições nacionais e internacionais de Pesquisa e Desenvolvimento de fármacos. Em 2014, segundo Stal *et al*, a empresa tinha 19 parcerias com institutos de pesquisa e universidades, entre as quais estão a Universidade de São Paulo, a Universidade Estadual de Campinas, as universidades federais do Rio de Janeiro, Amazonas, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. No fim do ano de 2010, o Cristália produzia 180 medicamentos, em 376 vias de aplicação e dosagens.

³³ "Unidades". Disponível em <https://www.cristalia.com.br/unidades>, acesso em 13/12/2020

De acordo com Pinto e Barreiro (2010), o investimento para a fabricação de um novo produto estava, no início da década de 2010, por volta de US\$ 800 milhões. Já segundo o jornal Valor Econômico, a empresa investe 4% do seu faturamento líquido em inovação, tem 107 patentes registradas e mais de 300 depositadas. (Valor Econômico³⁴). Segundo o mesmo texto, o "Cristália é, atualmente, o maior registrador anual de patentes farmacêuticas" (ISTOÉ Dinheiro³⁵).

A trajetória no ramo da Farmoquímica foi fundamental para a inovatividade do Cristália. Como Prochnik *et al* (2016) colocam, diversificar para a farmoquímica foi muito importante para fortalecer a sua inovatividade inicial, já que é muito mais difícil fazer inovações nas formulações, por aspectos regulatórios, do que na produção de matérias-primas. Por meio da expansão da farmoquímica, a empresa buscou implementar as "capacidades técnicas necessárias para atividades de P&D" (Prochnik *et al*, 2016, p.10). Essas capacidades técnicas compreendem a concepção do projeto, o desenvolvimento do princípio ativo, a realização de estudos pré-clínicos e clínicos, a farmacotécnica, e, por fim, a produção e comercialização de medicamentos (Prochnik *et al*, 2016, p.10).

No dizer de Stal *et al*, "quanto à gestão da propriedade intelectual, após o período inicial de cópias de fórmulas consagradas e de posterior decisão de inovar, a empresa está interessada na produção de fármacos tecnologicamente mais difíceis de serem copiados" (Stal *et al*, 2014, p. 310). A organização tem produtos desenvolvidos inteiramente no Brasil - entre esses, pode-se citar o Helleva, destinado a tratar disfunção erétil, o qual foi feito desde a concepção até os testes clínicos dentro do país. O projeto contou com apoio da FINEP.

Além de produzir anestésicos e analgésicos, o Cristália também atua na produção de medicamentos para o tratamento de AIDS, distúrbio bipolar, esquizofrenia, depressão, dor, inflamação, dermatologia e estética. A empresa está presente em cerca de 95% dos hospitais brasileiros (Prochnik *et al*, 2016).

No ano de 2013, a empresa detinha 5 unidades de negócios. A primeira era a Hospitalar, que compreendia anestésicos, adjuvantes e narcoanalgésicos. Uma segunda unidade de negócio era a Biológica, que atuava majoritariamente em clínicas de radiologia, hemodiálise, cirurgia, oncologia e odontologia. Como terceira unidade tinha-

³⁴ "Empobrecimento tecnológico na indústria dificulta retomada", Valor Econômico 01/11/2019

³⁵ "Cristália: o rei das patentes", ISTOÉ Dinheiro, 20 de dezembro de 2016

se a Farma, que fabricava produtos para serem vendidos em farmácias. Uma quarta unidade era a de Genéricos, com a produção de produtos para psiquiatria, neurologia, cardiologia, ginecologia, oftalmologia e dermatologia. Por fim, a quinta unidade estava relacionada com produtos de dermatologia, estética e dermocosméticos. (Prochnik *et al*, 2016).

Em Itapira, na sede da empresa, funcionam três planta industriais. Tanto a Farmoquímica quanto a Biotecnológica e a Farmacêutica estão lá localizadas. A Farmoquímica e a Biotecnológica são responsáveis pela produção de matérias-primas, as quais são utilizadas pela Farmacêutica, que faz a formulação farmacêutica e a embalagem.

4.2.2 Natura

A Natura é uma empresa brasileira da área de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos . De acordo com Vilha (2009, p.77), ela foi fundada em 1969 por Antonio Luiz da Cunha Seabra, em sociedade com Jean Pierre Berjeaut, filho do proprietário da Bionat Cosméticos. No começo, era apenas uma loja na rua Oscar Freira, um endereço de alto padrão na cidade de São Paulo.

No ano seguinte ao de sua fundação, a organização passou a se chamar Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Nesse ano, foi inaugurada sua primeira fábrica, em São Paulo. .Desde a sua fundação, a "Natura tinha como meta a produção e venda de produtos que fossem produzidos com fórmulas naturais, de alta qualidade, a preços competitivos" (Vilha, 2009, p.77).

Na década de 1970, a empresa fez a opção por vendas diretas. Surgiu, por meio dessa alternativa, a consultora Natura de produtos. Esta era responsável por vendas porta-a-porta. Nesse momento, houve o fechamento da loja em São Paulo. A estratégia deu certo e hoje a Natura possui 1,7 milhão de pessoas que trabalham como Consultores e Consultoras Natura.

Em 1975, houve a decisão de "priorizar ingredientes vegetais nas fórmulas dos cosméticos que desenvolvemos. Atualmente, de maneira geral, mais de 80% dos componentes dos nossos produtos são de origem vegetal" ("Natura 50 anos: conheça os

marcos da nossa história", Institucional, 2019)³⁶. Quatro anos mais tarde, a empresa lançou a linha de produtos masculinos "Sr. N", uma novidade para época, vez que se dirigia ao cuidado e bem-estar do homem. O lançamento foi um grande sucesso e contribuiu para que a Natura lançasse em 1981 o primeiro perfume da linha. O produto é vendido até hoje, embora tenha sofrido modificações na sua fragrância.

No decênio seguinte, a organização experimentou um crescimento robusto, de 35 vezes o seu tamanho. De acordo com Vilha (2009, p. 78), "Entre os fatores que contribuíram para esse crescimento nessa década estão: o mercado brasileiro fechado, a inflação alta e a moeda instável, que desestimulava a entrada de *players* internacionais no mercado brasileiro." (Vilha, 2009, p. 78). Ainda nessa década a empresa passou a vender para o mercado latino-americano. Em 1983, a empresa se tornou a primeira organização brasileira de cosméticos a lançar produtos com refil.

Foi em 1986 que a Natura mais uma vez inovou, com o lançamento da linha Chronos, a qual valorizava a beleza em qualquer idade. A publicidade feita ao redor desse lançamento enfatizava que em qualquer idade é possível buscar ser belo e que não havia motivo para se sentir menos bonito em razão do passar dos anos.

No fim da década de 1980, a empresa passou por uma forte crise, resultante da inflação extremamente alta, o custo demasiado de capital e a liberalização do mercado brasileiro em relação à concorrência global. Houve então a fusão das cinco empresas que constituíam o grupo Natura e uma reestruturação que só terminou em 1992. Importante frisar que essa reestruturação trouxe para a empresa executivos com grande bagagem, advindos de multinacionais para constituir a diretoria da Natura.

Conforme afirma Vilha,

"Não obstante, no final da década de 90, diante da concorrência acirrada com as grandes empresas multinacionais, a empresa 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. É nessa época que surge a renovação da marca da Natura, representada por uma flor na logomarca e a inscrição "Bem Estar Bem" – reforçando e renovando sua visão na produção de produtos com ingredientes naturais, marcada pelo lançamento da Linha de produtos Ekos, trabalhada sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável."(Vilha, 2009, p. 78)

³⁶ Disponível em <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-50-anos-conheca-os-marcos-da-nossa-historia>, acesso em 29/04/2022

Na metade dos anos 1990, a empresa realizou o lançamento da linha de produtos Ver par Crer. O lucro oriundo da venda desses produtos, tanto o dos Consultores e Consultoras quando da Natura, vai para ações na área de educação. Nesse mesmo sentido de ajudar na educação, a Natura, em 2010, lançou o Instituto Natura. Entre as crenças desse Instituto, estão respeitar e valorizar a diversidade, a necessidade de ousadia e flexibilidade para atingir resultados e a indignação a respeito da ausência de oportunidades para que tanto crianças quanto jovens aprendam. Há iniciativas na Alfabetização e no Ensino Médio. Consultores e consultoras são vistos como importantes no processo de fortalecer a educação.³⁷

Em 1998, a Natura passou a mensurar

"o impacto ambiental do nosso negócio. Preocupados com a emissão de gases de efeito estufa (GEE), lançamos nosso compromisso público - o Programa Carbono Neutro - 2007. O diferencial da iniciativa é considerar poluentes gerados desde a extração da matéria prima até o produto descartado após o uso pelo consumidor. A primeira meta do programa estabeleceu a redução de 33% das emissões relativas da companhia até 2013. O compromisso foi atingido." ("Natura 50 anos: conheça os marcos da nossa história", Institucional, 2019).

No início do século, a Natura inaugurou sua fábrica em Cajamar (SP). Também parou de fazer testes em animais e assumiu mais um compromisso com o meio ambiente - a redução das emissões de carbono. Em maio de 2004, a empresa fez a sua abertura na Bolsa de Valores brasileira. Em relação aos testes com animais, a empresa não realiza mais esse tipo de procedimento desde 2006 e recebeu duas certificações importantes por isso: a da Cruelty Free International e a da People for the Ethical Treatment of Animals (PETA).

No primeiro decênio do século XXI, a Natura estabeleceu um compromisso com a Amazônia por meio do lançamento da linha Ekos. Continuou a lançar produtos com origem de ativos da biodiversidade brasileira, ao mesmo tempo que geria um negócio sustentável, com parcerias para lançar ações de impacto social e ambiental na maior floresta brasileira.

Nos últimos anos, a empresa tem se expandido de forma relevante. Ainda em 2016, a empresa adquiriu a australiana Aēsop. No ano seguinte, a companhia comprou a britânica The Body Shop e, em 2019, fez a aquisição da norte-americana

³⁷ Disponível em <https://www.institutonatura.org/o-instituto/>, acesso em 29/04/2022

Avon. Com essas aquisições, a Natura se tornou o quarto maior grupo do setor de beleza do mundo.

Sobre inovação, em matéria do jornal Valor Econômico, é possível ler que a vice-presidente de marketing, inovação e sustentabilidade da Natura afirmou que a inovação é para a companhia um pilar que vai da produção sustentável até o consumo consciente de seus produtos. De acordo com a executiva, em 2018 "cerca de 65% das receitas da empresa provinham de produtos lançados nos últimos 2 anos". Apenas em 2017 foram investidos cerca de R\$ 172 milhões em P&D. O faturamento da Natura aumentou 7,8% para R\$ 7.689,7 milhões em 2017, sendo mais 4,5% no Brasil, para R\$ 5.574,9 milhões, e mais 18% na América Latina, para R\$ 2.108,2 milhões. Segundo ela, a organização trabalha desde 2001 com "uma rede de parceiros formada por fornecedores, universidades, instituições de pesquisa e órgãos de fomento" com o objetivo de ter "valores compartilhados" e criar "relações sólidas e perenes". A executiva também afirma que "desde 2006 mais de cem projetos de pesquisa foram desenvolvidos com universidades e envolveram cerca de 5 mil participantes". (Valor Econômico³⁸)

Segundo o *site* da empresa, a Natura tem fábricas em Cajamar, no estado de São Paulo, e em Benevides, no Pará. Além disso, tem "centros de pesquisa e tecnologia" em São Paulo, Manaus e em Nova York, nos Estados Unidos. Em 2014, foi inaugurado um Centro de Distribuição em São Paulo, no qual colaboradores com deficiência constituem cerca de 18% do total. Em 2016, a Natura voltou a ter lojas no Brasil. Para além do país, a Natura também está presente na Argentina, Bolívia, Chile, México, Peru, Estados Unidos, e França, além de outros 63 países indiretamente.

Outro traço da empresa que mostra como ela se preocupa com inovação é a participação em fóruns brasileiros. Por exemplo, de acordo com o jornal Valor Econômico, em junho de 2017, Pedro Passos, co-presidente do conselho de administração da empresa e integrante do fórum Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI) apontou que a indústria brasileira necessita seguir a trajetória de países desenvolvidos e ganhar produtividade para ser mais competitiva no mercado mundial. Segundo ele, "a indústria no mundo está numa nova fronteira e nós não fomos

³⁸ "Anpei leva a candidatos propostas para inovação", Valor Econômico, 16/08/2018. Disponível em <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/08/16/anpei-leva-a-candidatos-propostas-para-inovacao.ghtml>>

competentes (para acompanhar)". Na ocasião, ele fez referências a dados de pesquisa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de acordo com os quais a China tem cerca de 300 robôs para cada 10 mil trabalhadores industriais e, no Brasil, essa relação é de "um pouco mais de uma dezena". (Valor Econômico³⁹).

A plataforma principal de inovação da Natura é a sustentabilidade. É por buscar integrar ativos da biodiversidade amazônica que a empresa faz tanto Pesquisa e Desenvolvimento. Essa preocupação vai desde as práticas socioambientais inovadoras em sua cadeia de abastecimento (Carvalho e Barbieri, 2012) até o consumo consciente e passa pelo desenvolvimento de tecnologias e práticas produtivas, com metas de diminuir práticas poluentes e conservar o meio ambiente. (Vilha e Carvalho, 2005).

³⁹ "Governo e indústrias discutem plano nacional para modernização do setor", Valor Econômico, 12/06/2017

CAPÍTULO 5. DISCURSO DOS LÍDERES E COMUNICAÇÃO HORIZONTAL: DISCUSSÃO DAS TRÊS PRIMEIRAS VARIÁVEIS DE ANÁLISE

Nesse capítulo apresenta-se o trabalho de campo relativo às três primeiras variáveis de análise pensadas. As variáveis de análise foram formuladas de acordo com a literatura levantada para o terceiro capítulo. Elas versam sobre a relação entre atividade comunicativa, organização e potencial inovador.

5.1 Discurso dos líderes e enunciados de identidade

A primeira dessas variáveis de análise diz que:

VA1: Organizações com desempenho inovador são apoiadas por lideranças corporativas e técnicas que manifestam a prioridade e centralidade da inovação tecnológica para a estratégia competitiva da empresa em seu fluxo de comunicação. Os colaboradores de hierarquia mais baixas tendem a acreditar nesse discurso. Essas organizações também comunicam prioridade à inovação tecnológica de modo formal e inequívoco por meio de seus enunciados de identidade (missão, visão, valores, etc).

O discurso da Natura apresenta a empresa como uma organização inovadora e que tem na sustentabilidade e no meio ambiente um pilar fundamental para as suas inovações. De acordo com a palavra do Presidente, no Relatório Anual da empresa para seus acionistas de 2019,

"A criação do quarto maior grupo global dedicado ao setor de beleza só foi possível em função dos resultados significativos que obtivemos nos últimos anos. Em 2019, a Natura registrou sólido crescimento de receita no Brasil e nos demais países da América Latina, mostrando o êxito da nossa estratégia omnicanal." (Relatório Anual Natura, 2019, p.20)

Ainda segundo ele,

"Também tivemos conquistas importantes em nossa busca por gerar impacto positivo nas esferas ambiental e social, ao contribuirmos para a conservação de 1,8 milhão de hectares na Amazônia, região em que nos relacionamos com mais de 5 mil famílias fornecedoras. Nosso compromisso em combater as mudanças climáticas foi reconhecido mundialmente pela Organização das Nações Unidas, que nos conferiu o prêmio Global Climate Action." (Relatório Anual Natura, 2019, p.20)

De acordo com o Relatório Anual aos Acionistas 2020, um dos pilares da estratégia da empresa é "buscar maior diferenciação e inovação nas categorias e revitalizar a arquitetura de marcas-filha". Outro desses pilares se constitui em "adotar modelos inovadores de gestão e organização de pessoas, que viabilizem os negócios futuros". (Relatório Anual Natura 2020, p. 28)

No Relatório Anual Natura 2020, a empresa afirma que o modo de trabalhar deles está muito ligado ao meio ambiente e à ciência. Segundo o relatório, a empresa desenvolveu

"um jeito único de fazer produtos, que une a prospecção de ingredientes da biodiversidade, o acesso ao conhecimento tradicional das comunidades e ciência avançada para chegarmos a fórmulas naturais, com tecnologia e ativos potentes para os cuidados de beleza e com impacto positivo ao meio ambiente e à nossa rede de relações" (Relatório Anual Natura 2020, p.46)

Ainda de acordo com o mesmo documento,

"O ciclo de desenvolvimento de produtos é conduzido por equipes multidisciplinares, organizadas em times ágeis, em um sistema de trabalho que vem evoluindo nos últimos anos para entregar produtos de maior diferenciação, conectados às tendências do mercado de beleza e com melhor time to market para as nossas inovações. Nossa área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) conta com profissionais dedicados ao estudo de novas moléculas, cultura de células, microbiota (ecossistema de bactérias que protege a pele), biomimética (conceito que utiliza a natureza como inspiração para a concepção de produtos) e biotecnologia (desenvolvimento de ingredientes renováveis de alta performance)". (Relatório Anual Natura 2020, p.46)

Uma forma de acelerar o processo de inovação da Natura é trabalhar junto a startups. Esse programa é chamado de Natura Startups e tem três pilares, conforme relatado no Relatório Anual aos Acionistas 2020. O primeiro é "acelerar a inovação por meio da prospecção de startups e da correalização de testes com as áreas internas". Por sua vez, o segundo pilar se constitui no fomento "a cultura interna de test & learn, a

colaboração e o intraempreendedorismo". Por fim, o terceiro é "contribuir para o desenvolvimento do ecossistema de startups". (Relatório Anual Natura 2020, p. 43)

A Natura indica que "No pilar de aceleração da inovação, recorreremos ao ecossistema de startups para implementarmos nossas soluções de cuidado com os colaboradores e com as consultoras e líderes durante a pandemia". (Relatório Anual Natura 2020, p. 43)

No mesmo documento, a empresa também diz que tem um programa chamado "Desafio Global Zero Resíduo". Para realizar esse programa, ela utiliza tanto o Natura Startups quanto o Natura Campus, esse uma parceria com universidades. No dizer da empresa no relatório, esse Desafio Global Zero Resíduo se constitui no

"o maior desafio de inovação aberta da história da empresa. Voltado a empreendedores, startups, instituições de pesquisa, universidades e empresas do Brasil e do exterior, buscamos captar soluções para diminuir a geração de resíduos e o uso de plástico a partir de três frentes: novos materiais renováveis ou biodegradáveis, inovações em modelos logísticos e inovações de serviços ou comerciais". (Relatório Anual Natura 2020, p. 45)

Além disso, a organização afirma no documento que

"No mês de novembro, celebramos o novo Centro de Inovação da Natura, em Cajamar (SP), que foi revitalizado entre 2019 e 2020, com evento digital que incluiu tour virtual com os líderes científicos de cada área. O parque tecnológico é a materialização do know-how que já possuímos e nos habilita a expandir a capacidade científica da empresa nos próximos anos". (Relatório Anual Natura 2020, p. 46)

Esse Centro é constituído pelo

"Laboratório de Tecnologia Avançada – essencial para alavancar nossa atuação em biotecnologia –, o Laboratório de Fórmulas e Protótipos, onde os novos produtos são desenvolvidos, e o Laboratório de Avaliação Sensorial. Há também um espaço colaborativo, que poderá ser usado por diferentes equipes envolvidas com a inovação na Natura, incluindo atividades de cocriação com universidades, startups e fornecedores parceiros" (Relatório Anual Natura 2020, p.46)

Essa ênfase dada pelo relatório para a inovação da empresa não é nova. Ela aparece também em outros relatórios, como o de 2018. Neste, é descrito que "as diretrizes de futuro da Natura" incluem "buscar maior diferenciação nas categorias-foco por meio de inovação" e "adotar modelos inovadores de gestão e organização de pessoas, que viabilizem os negócios futuros" (Relatório Anual Natura 2018, p. 14).

Também aparece no Relatório Anual Natura 2017, no qual é dito que

"No final de 2016, integramos as áreas de inovação, sustentabilidade e marketing sob a mesma Vice-Presidência, com o objetivo de reforçar o jeito Natura de promover inovação. Seguimos apostando no desenvolvimento de produtos que aliam alta tecnologia, o uso sustentável de ativos da sociobiodiversidade e conceitos disruptivos de marca, além de ouvir as demandas dos consumidores. Seguimos aprimorando a estrutura do time de inovação. Centralizamos, por exemplo, as frentes de pesquisa e criação de produtos e de embalagens sob uma mesma diretoria, aumentando a conectividade de ideias e garantindo um processo menos burocrático e mais contínuo e ágil". (Relatório Anual Natura 2017, p. 30)

Comenta a importância da inovação para o desenvolvimento sustentável em alguns lugares nos quais busca matéria-prima. Por fim, em diversas seções do seu relatório, fala sobre a atividade inovativa como central para o funcionamento da empresa. Mesmo quando não fala em inovação, aponta como a empresa pode ajudar o país a atingir os Objetivos do Milênio, metas traçadas pelas Nações Unidas para ampliar o desenvolvimento de toda a sociedade. Isso pode ser visto, por exemplo, quando, no próprio relatório, a empresa afirma que projeta suas embalagens a fim de contribuir com o meio ambiente e a sustentabilidade.

No Relatório Anual Natura 2018, a empresa afirma, no tópico "Nossa Estratégia", que desenvolve um "modelo multimarca, que busca o crescimento sinérgico dos negócios em escala global a partir da oferta de produtos inovadores e sustentáveis por meio de múltiplos canais de venda" (Relatório Anual Natura, 2018, grifo meu). Também indica ter iniciado um novo ciclo de expansão, guiada por diversas diretrizes, entre as quais se encontra "buscar maior diferenciação nas categorias-foco por meio da inovação" (Relatório Anual Natura 2018, grifo meu). Ainda pontua ter incorporado, na década de 1990, a questão do desenvolvimento sustentável e a utilização da biodiversidade do Brasil como ferramenta de inovação em cosmética, consciente sobre a Amazônia.

Já no Relatório Anual Natura 2017, no tópico "Nossa Estratégia", a organização relata que constitui um grupo global de cosmética, vocacionado a criar produtos de qualidade por meio de ingredientes naturais, de forma a compreender a interdependência das finanças, das pessoas e do meio ambiente. Essa criação está relacionada ao processo inovador da companhia.

Por sua vez, no Relatório Anual Natura 2016, a empresa afirma, no tópico "Somos a Natura" que une o design sustentável "ao conhecimento tradicional e científico para o desenvolvimento de produtos num modelo de inovação aberta - que envolve uma rede de parceiros nacionais e globais" (Relatório Anual Natura 2016, p. 8, grifo meu).

Nesse sentido, busca-se, "gerar produtos que unam alta tecnologia, uso sustentável da biodiversidade e conceitos disruptivos" (Relatório Anual Natura 2016, p. 12). No tópico, "Modelos de Negócio", a companhia indica que procura "gerar valor e desenvolver tecnologias para que, até 2050, nosso impacto seja positivo considerando todas as etapas do ciclo produtivo" (Relatório Anual Natura 2016, p. 14).

Ainda nesse relatório, no tópico "Nossos produtos e conceitos", há um texto intitulado "Uma Nova Organização para Inovar". Nele, a empresa pontua que entende "a inovação como o caminho que nos trouxe até aqui e como elemento essencial para continuarmos sendo uma empresa relevante para a sociedade" (Relatório Anual Natura, 2016, p. 37). Menciona também que "está empenhada em aumentar a velocidade com que sua reconhecida capacidade de inovar gera valor para a marca e dá origem a produtos e serviços" (Relatório Anual Natura 2016, grifo meu). Aponta para a importância da demanda por produtos inovadores, reporta a produtos específicos, e relata que o investimento em inovação, em 2016, foi de 2,4% da receita líquida. Esse valor não aparece nos outros relatórios.

Em relatórios de anos anteriores a 2016 essa ênfase à inovação também é dada. Pode-se dizer, portanto, que existe um discurso dos líderes (que subscrevem os relatórios) sobre a importância da inovação, que é central para a Natura, e que, muitas vezes, está ligada ao meio ambiente.

Também foi visto dentro dessa variável de análise se os colaboradores de hierarquia mais baixa acreditam no discurso das lideranças sobre inovação. Em relação à Natura, pode-se dizer que existem dois grupos de pessoas. O primeiro grupo acredita no discurso de modo mais literal e, o segundo, de forma mais geral.

O grupo que acredita no discurso de forma mais literal presta atenção nos detalhes do que é dito pelas lideranças. Assim, se uma liderança fala que irá investir em um determinado projeto, esse grupo acredita nessa fala porque vê o dinheiro entrar no projeto e o projeto caminhar. Caso a liderança diga que vai investir em treinamento, por

exemplo, esse grupo observa o capital disponível que entra para que os profissionais possam ser treinados. É válido afirmar que esse grupo enxerga não apenas o dinheiro investido, mas também as falas em relação a possibilidades de desenvolvimento profissional das pessoas.

Conforme aponta uma colaboradora,

"muitas vezes, uma coisa que é muito importante aqui na Natura é que a maioria das coisas depende da gente. Então se eu quero treinamento, por exemplo, eu faço doutorado... então me dão liberdade para eu poder fazer doutorado. E eles falaram que iam dar liberdade para a gente poder se especializar. Então eu não vejo nada que eles falam que realmente não aconteça". (Pesquisadora em Desenvolvimento de Fórmula A da Natura, entrevista em 2019)

Já o grupo que acredita no discurso de uma forma mais geral diz que a crença nas falas da liderança não necessariamente está ligada a cada detalhe do que é dito, mas são diretivas que serão seguidas para que a empresa chegue aonde quiser chegar. Para esse grupo, os detalhes não importam tanto - o que vale são os direcionamentos que esse discurso traz. Não interessa se o discurso é uma representação fiel do que está acontecendo, mas sim quais são os pontos levantados. São esses pontos que precisam de atenção. Eles acreditam no discurso porque, apesar de não estar 100% conectado à realidade e ter as suas falácias, ele contém os pontos que a empresa quer trabalhar e que são de fato trabalhados.

Além dessa pergunta, dentro dessa variável de análise ainda, foi questionado para o gerente de inovação expandida da Natura quais os incentivos que a empresa dá para que os colaboradores pensem em inovação. Se há incentivos para isso, a inovação se torna ainda mais central para esses colaboradores. Ele afirmou que esses incentivos mudam com o passar do tempo. Houve momentos em que existiu prêmio de inovação, mas que, por depender de verba, não estão sendo atualmente dados. Quando eram dados, os melhores projetos das diversas categorias eram premiados com, por exemplo, iPads. Outro incentivo é escalar o profissional para falar em um evento dentro da empresa. De acordo com ele,

"um dos incentivos é dar palco para as pessoas - então você vai apresentar em um evento para 200 pessoas aqui dentro, quem vai falar é você. Se você vai falar, você é o cara, a gente não vai te demitir amanhã." (Gerente de inovação da Natura, entrevista em 2019)

Esses incentivos estão também nos critérios de avaliação pessoal. Um dos critérios atualmente avaliados é "inovar com coragem". Quando uma proposta é levada por um colaborador, outro profissional pode achar que está muito distante do escopo da empresa. Nesse caso, o colaborador propositivo pode dizer que está faltando coragem para que a inovação ocorra. Isso cria um constrangimento que é até não verbal e penetra na cultura empresarial, que hoje em dia, segundo esse gerente, não é mais apenas do P&D, mas de toda a empresa.

Na Natura, os incentivos são escolhidos meticulosamente. Não se paga, por exemplo, para que o colaborador faça patentes. É compreendido pela empresa que isso faz parte do conteúdo do trabalho do profissional da empresa e que, se você pagar o profissional para fazer patente, parece que outros na mesma função não precisam fazer, o que não é verdade.

Para os desenvolvedores de fórmula e produto, também foi pedido que eles falassem três palavras para mostrar a importância que a Natura dá para a atividade inovativa. Pensou-se que essas três palavras pudessem mostrar um pouco de qual é o discurso dessa empresa sobre inovação. Os entrevistados tiveram dificuldades em encontrar três palavras, mas vale a pena o registro de uma colaboradora que conseguiu responder ao pedido. Ela afirmou que:

"Eu acho que uma é liberdade, de inovar mesmo. Recurso, para poder inovar. E eu acho que o próprio apoio também, que não adianta você ter o material se a outra pessoa não acreditar, precisa do próprio apoio da empresa." (Pesquisadora em Desenvolvimento de Fórmula B da Natura, entrevista em 2019).

Essas três palavras mostram que a variável de análise tende a estar correta, já que ela fala em apoio - dado por lideranças técnicas e corporativas - e liberdade de inovar, o que só é possível se houver incentivo dos líderes.

Em relação aos enunciados da Natura, ela não apresenta em seu site missão, visão e valores da forma mais tradicional. Ainda assim, foi visto que a missão é "promover o bem-estar-bem - relações harmoniosas do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com a natureza"⁴⁰.

Não há um enunciado de visão tradicional no *site*, mas há uma visão 2050, segundo a qual "mais do que um discurso bem-intencionado, a sustentabilidade está no dia a dia da nossa atividade". Existe um documento "Visão de Sustentabilidade 2050",

⁴⁰ Natura, institucional, disponível em <https://www.natura.com.br/a-natura>, acesso em 30/06/2020

que compreende três seções: "Marcas e Produtos, Nossa Rede (todos os públicos com os quais nos relacionamos) e Gestão e Organização". No documento, na seção de "Marcas e Produtos", aparece um tópico sobre "Inovação de Marcas e Produtos". Quanto aos Produtos, há dois subtópicos - um sobre formulações e outro sobre embalagens. O outro tópico dessa seção é "Produção e Distribuição", que aborda a preocupação da empresa com o meio ambiente. Temas como "gases de efeito estufa", "energia", "sociobiodiversidade", "resíduos", "água" e "cadeia de fornecimento" são abordados segundo a ótica do cuidar do meio ambiente.

Não há, em lugar algum do *site*, os valores que guiam a organização. O *site* traz em destaque a palavra inovação e a relaciona ao desenvolvimento de pessoas, da empresa e da sociedade. Além disso, diz que a empresa mobiliza conhecimento científico e uso sustentável da biodiversidade brasileira para criar seus produtos.

Há uma página exclusiva para inovação. Nela, a organização afirma que "inovação é gerar impacto positivo na sociedade e no planeta por meio dos novos produtos, experiências e serviços criados para promover o bem estar bem em toda a nossa rede de relações"⁴¹. Também diz que mais do que inovar em produtos, inova também em serviços e novos negócios e que faz parcerias com instituições do Brasil e do mundo a fim de ser mais inovadora.

No Relatório Anual Natura 2019, a empresa comenta que a sua visão é "A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo" (Natura, Relatório Anual 2019, p.6). Afirma ainda que há espaço para ser mais inovadora e que irá percorrer esse caminho. Dentro do tópico "Nossa Estratégia" ela relata que uma das suas diretrizes é buscar maior diferenciação dos produtos por intermédio da atividade inovativa. Fala ainda em inovação aberta. Em uma seção específica sobre modelos de negócios, coloca que a inovação tecnológica é um pilar fundamental para a expansão e diferenciação do negócio. Liga também a atividade inovativa à sustentabilidade e indica ter dois centros de pesquisa que trabalham para que os produtos sejam feitos de modo mais rápido e sustentável.

⁴¹ Disponível em <https://www.natura.com.br/inovacao>, acesso em 30/06/2020

No caso do Cristália, o discurso sobre inovação está bastante relacionado com o que pensa seu presidente sobre o assunto. Por exemplo, na inauguração de uma nova planta produtiva em Itapira para fabricar insumos para fármacos contra o câncer, Ogari Pacheco afirmou que:

“O Brasil hoje importa 100% dos insumos para a produção de medicamentos contra o câncer. Isso não apenas torna o País dependente de insumos tão estratégicos, como reduz o acesso dos pacientes a tratamentos de ponta. A Farmoquímica Oncológica Cristália é um grande passo para mudar esta realidade”, (Laboratório Cristália, 07/08/2019)⁴²

Pacheco ainda mencionou, na mesma ocasião, que:

“Precisamos deixar de ser apenas um exportador de *commodities* para passar a exportar produtos de alta tecnologia e valor agregado. E, para isso, é preciso investir em pesquisa científica” (Cristália, Institucional, 07/08/2019)(Laboratório Cristália, 07/08/2019)⁴³

Também em 2019, o presidente da empresa falou sobre investimentos feito pelo Cristália. Segundo ele, "Aqui no Cristália tudo é feito com capital próprio e do bolso, se for necessário"⁴⁴. Tudo, palavra usada pelo presidente da empresa, se refere aos investimentos feitos em plantas industriais e laboratórios, que o Cristália faz quando julga ser viável e pertinente para a empresa.

A empresa se define como um "Complexo Industrial, Farmacêutico, Farmoquímico, Biotecnológico e de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação 100% brasileiro".⁴⁵ Em uma reportagem do jornal Valor Econômico, de 18 de junho de 2021, pode ser lido que

"No Cristália, o direcionamento estratégico é a inovação. A meta da empresa é criar medicamentos biológicos e aproveitar o potencial da biodiversidade brasileira. Como estratégia, construiu uma planta de biotecnologia com todas as etapas de produção - do banco de células à embalagem do medicamento. "Buscamos autonomia produtiva, com insumos fabricados no país", diz Ogari Pacheco, cofundador da

⁴² "Cristália inaugura, com a presença do presidente Jair Bolsonaro, a primeira farmoquímica oncológica do país". Disponível em <<https://www.cristalia.com.br/latinoфарма/releases/cristalia-inaugura-com-a-presenca-do-presidente-jair-bolsonaro-a-primeira-farmoquimica-oncologica-do-pais>>, acesso em 15/10/2021

⁴³ "Cristália inaugura, com a presença do presidente Jair Bolsonaro, a primeira farmoquímica oncológica do país". Disponível em <<https://www.cristalia.com.br/latinoфарма/releases/cristalia-inaugura-com-a-presenca-do-presidente-jair-bolsonaro-a-primeira-farmoquimica-oncologica-do-pais>>, acesso em 15/10/2021

⁴⁴ "Longevidade no horizonte", Valor Econômico, disponível em <<<https://sindusfarma.org.br/noticias/destaques-imprensa/exibir/8173-longevidade-no-horizonte>>.acesso em 15/10/2021

⁴⁵ Site do Cristália, seção "Nossa História", acesso em 15/10/2021

empresa. Para ele, dominar a rota tecnológica é o caminho correto para agregar valor à produção. "Embarcar remédio não é trabalhar com biotecnologia. A maior parte do mercado é totalmente dependente de importações", observa." (Valor Econômico)⁴⁶

Também pode ser lido, em reportagem do mesmo jornal, que o "Cristália (...) reinveste todo o seu lucro em pesquisas".⁴⁷

Na empresa, o canal principal para passar o discurso da gerência de inovação para os colaboradores são as preleções de reunião. O Cristália procura fazer reuniões entre gerência em geral e sua equipe uma vez por mês. Nessa reunião é repassado o que aconteceu no trabalho em que estão empenhados, alinham-se os próximos passos e conversa-se um pouco sobre melhores práticas. Também pode ocorrer de fazer uma atualização de algum tema que a gerência entenda que é interessante. Logo, essa é a forma pela qual a gerência comunica e deixa a equipe sempre ciente da importância da inovação da empresa. Além disso, existe ainda um Comitê de Inovação, que congrega pessoas de diversas áreas, e, com esse grupo, também há reuniões que sinalizam para a importância da inovação uma vez por mês. A gerência de inovação acredita que os líderes das plataformas, que respondem ao Comitê de Inovação, transmitem as informações do que foi discutido de forma fidedigna para seus subordinados, de forma que o projeto possa correr como o combinado.

Em relação às palavras que apontem para a importância que o Cristália dá para a inovação, foram citadas "crescimento", "foco", "família", "destaque", "financiamento" e "disruptura". Nota-se certa relação entre as palavras citadas com "recurso" e "apoio", explicitadas no caso da Natura. Recurso é praticamente sinônimo de financiamento. Apoio está relacionado com "família", mas, por outro lado, família tem a ver também com um estilo mais paternalista, relacionado com a figura do presidente da empresa. As outras palavras citadas estão dentro do campo da inovação, o que mostra que os colaboradores estão alinhados com o discurso da empresa de inovar.

Os profissionais do Cristália disseram acreditar no discurso passado pela empresa sobre inovação. Como no caso da Natura, houve quem dissesse que acredita porque vê o discurso se refletir na prática da empresa. Não se fala em inovação dentro

⁴⁶ "Cristália busca autonomia com aposta em P&D", 18/07/2021. Disponível em <<https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2021/06/18/cristalia-busca-autonomia-com-aposta-em-p-d.ghtml>>. Acesso em 15/10/2021

⁴⁷ "Governo e indústrias discutem plano nacional para modernização do setor" <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/governo-e-industrias-discutem-plano-nacional-para-modernizacao-do-setor/>. Ac

da empresa como algo apenas para sinalizar uma boa postura ao mercado, sem que de fato a organização trabalhe para que a atividade inovativa ocorra. Ao contrário, a inovação é levada de forma séria, com equipes montadas para que ela ocorra.

"Não é só acredita, a gente vê acontecendo. É muito séria a inovação no Cristália, a gente não faz inovação só para ter um título no site que vai atrair as pessoas." (Pesquisadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019)

Em relação a medidas concretas como prêmios e bônus financeiro, que são um sinal da centralidade e importância da inovação, eles variam de acordo com o nível hierárquico em que a pessoa está. Até o cargo de coordenação existe a possibilidade de ganhar um bônus financeiro. Foi informado que no passado houve um programa chamado de programa de blindagem, que atingia até o pesquisador. Nesse programa, se o pesquisador era visto como talentoso e imprescindível pelos líderes da empresa, era oferecido também um bônus financeiro. Hoje, contudo, a empresa extinguiu essa política.

Atualmente não existem formas de premiação. No caso de projetos de inovação radical, como eles costumam ser muito longos, as conquistas são comemoradas à medida que acontecem. Por exemplo, se foi feito um estudo pré-clínico e deu resultado positivo, que era o esperado, isso é comemorado de diversas formas. Uma delas é a compra de um *champagne* sem álcool.

"Se fizemos um estudo pré-clínico e deu um resultado positivo, a gente esperava que fosse e deu o resultado que a gente esperava, a gente comemora. Aí comemora de várias formas, até comprando um *champagne* sem álcool que sou eu que compro e levando para o ambiente de trabalho e comprei umas tacinhas bonitas também e a gente faz uma festa, depois cola uma etiqueta na garrafa, e coloca lá para lembrar que a gente comemorou. Então é de uma forma muito simples, mas é a forma que a gente encontrou por enquanto para comemorar as vitórias". (Gerente de Inovação do Cristália, entrevista em 2019)

Em relação aos enunciados, no caso do Cristália, o lema da empresa é "Estar Sempre um Passo à Frente". É possível inferir que, para se estar um passo à frente, é preciso inovar, ou seja, embora a palavra "inovação" não esteja expressa no enunciado, deduz-se que o lema está associado a ela.

No *site* da empresa, é possível ver, logo na *home* (página principal), que a empresa depositou 107 patentes no Brasil, União Europeia, Estados Unidos e mais 11 países. A empresa informa que emprega cerca de 5600 funcionários. Além disso, há um

pequeno texto sobre Pesquisa & Desenvolvimento, que informa que o laboratório "investe cerca de 8%⁴⁸ de seu faturamento anual em pesquisa e desenvolvimento"⁴⁹. O faturamento anual do Cristália em 2018, último ano disponível, foi de R\$ 2 bilhões. Informa também que "na planta exclusiva para PD&I, instalada no Complexo Industrial de Itapira (SP), estão sendo desenvolvidos cerca de 30 projetos de novos medicamentos, sendo 60% de inovação radical"⁵⁰.

A missão da empresa é assim descrita: "Colaborar na melhoria das condições de tratamento de saúde da população, inovando, desenvolvendo, produzindo, comercializando e proporcionando acesso a produtos com qualidade e preço justo." (grifo meu). Além da missão, o enunciado da visão também traz palavra relacionada à atividade inovadora. A visão é a seguinte: "Ser uma empresa referência, com propósitos e valores que contribuam de forma ampla e inovadora para o desenvolvimento de produtos e serviços que possibilitem um viver mais saudável e longo aos seres humanos" (grifo meu). Por fim, entre os valores da organização, o primeiro a aparecer é "Inovação". Aparecem depois "Respeito", "Qualidade" e "Excelência com Simplicidade".⁵¹

Também no *site* é possível encontrar uma seção sobre Biotecnologia. A descrição do que é Biotecnologia no entendimento do Cristália é "Tecnologia que produz medicamentos com alto potencial terapêutico por meio do cultivo de células geneticamente modificadas"⁵². Outra seção, com acesso diretamente pela *home* do *site*, é a de P&I. A descrição dessa seção é a de que "O Cristália é o único laboratório brasileiro capaz de desenvolver todas as etapas de produção de um novo medicamento, da concepção da molécula ao produto final". Essa seção é dividida em 3 partes - "Inovação no Cristália", "Patentes" e "Parcerias"⁵³.

Na parte "Inovação no Cristália", enuncia-se que "inovar é unir o trabalho acadêmico à prática científica". Ainda é dito que no Complexo de Itapira está instalado um moderno centro de PD&I e que o laboratório conta com um "Conselho Científico que reúne profissionais de destaque em diversas especialidades". Essa parte menciona também que "entre os projetos em desenvolvimento, pelo menos 40% são classificados

⁴⁸ Uma reportagem do Valor Econômico, já citada nessa tese, indica que o valor é de 4%

⁴⁹ Disponível em <https://www.cristalia.com.br/>, acesso em 15/10/2021

⁵⁰ Disponível em <https://www.cristalia.com.br/>, acesso em 15/10/2021

⁵¹ Disponível em <https://www.cristalia.com.br/missao>, acesso em 30/06/2020

⁵² Disponível em <https://www.cristalia.com.br/biotecnologia>, acesso em 30/06/2020

⁵³ Disponível em <https://www.cristalia.com.br/inovacao>, acesso em 30/06/2020

como inovações radicais"⁵⁴, sendo o restante de inovações incrementais. Segundo essa área, todas as inovações têm como objetivo proporcionar ganho terapêutico ao paciente, o que pode se traduzir em "eficácia, segurança, diminuição de efeitos colaterais, ampliação do acesso para a população e maior adesão aos tratamentos".

Pelo que foi descrito, a parte da variável de análise que diz de que organizações com forte desempenho inovador comunicam a prioridade à inovação tecnológica de modo formal e inequívoco por meio de seus enunciados é verdadeira.

Ficou ainda demonstrado, por meio de entrevistas e dados, que os atores que estão mais no centro da organização, como o co-presidente do conselho de administração da Natura Pedro Passos (que subscreve os relatórios anuais) e o presidente do Cristália Ogari Pacheco, afirmam em seus discursos a importância e centralidade da inovação tecnológica. Os funcionários tendem a acreditar nesses discursos, seja de forma mais literal ou como direcionadores do que as empresas pretendem para os seus futuros. Também se viu que os enunciados de identidade das duas empresas (na Natura de forma pouco tradicional) estão ligados à atividade inovativa.

Pode-se dizer, portanto, que essa primeira variável de análise é positiva, ainda que de modos diferentes para cada empresa.

5.2 Comunicação horizontal e equipes

A segunda variável de análise examinada foi se

VA2: Lideranças de organização com desempenho inovador valorizam em seu discurso a comunicação horizontal e o trabalho e processos decisórios multifuncionais em seus diversos níveis hierárquicos. Essas organizações são, portanto, mais inclinadas a favorecer a comunicação horizontal e a comunicação de cima para baixo de forma livre vertical. Estão mais propensas a organizar equipes (multi-funcionais) e (multi-hierárquicas) para execução de projetos de P&D+I

⁵⁴ O mesmo site informa, em outra página, que esse percentual é de 60%

Foi demandado aos colaboradores que comentassem a frase "Manda quem pode, obedece quem tem juízo", de forma a avaliar se os profissionais de maior nível hierárquico impõem determinadas tarefas sem ouvir seus subordinados. As respostas colhidas na Natura variaram, mas em comum expuseram que às vezes é preciso obedecer, embora a frase não exponha, de modo algum, o que seria o ideal.

Às vezes é preciso obedecer, segundo os entrevistados, porque é uma decisão estratégica, que não dá espaço para um questionamento ou um outro posicionamento. Segundo os entrevistados, a Natura é uma empresa e como toda empresa é um ambiente corporativo onde existe uma estratégia que precisa ser seguida. Por outro lado, para os entrevistados, sempre é possível expor pontos de vista diversos e ele pode ser discutido até determinado ponto - após esse ponto, não há mais o que se discutir e a decisão está tomada. Conforme diz um colaborador da Natura,

"Obviamente a gente está em uma empresa, a gente está em um ambiente corporativo onde existe uma estratégia, que precisa ser seguida. Então em alguns momentos acontece o 'manda quem pode, obedece quem tem juízo', mas em 100% dos momentos isso acontece comigo trazendo o meu ponto de vista, trazendo a minha estratégia, trazendo o meu contraponto, e querendo discutir ele". (Pesquisador em desenvolvimento de produto, entrevista em 2019)

Outra questão colocada pelos entrevistados foi se a ordem partiu de um superior direto ou de uma instância mais acima. Afirmou-se que, com o gestor direto, há maior liberdade de discordar do posicionamento e, em caso diverso, quando a ordem vem mais de cima, é mais difícil a liberdade de discutir - é preciso fazer e não há saída.

De modo geral, o que pode ser dito é que existe muita liberdade na Natura, segundo os colaboradores entrevistados, embora exista também hierarquia. O modo como se trata a discussão foi outro ponto levantado - dificilmente alguém soará agressivo na colocação de que é preciso obedecer aquela ordem, ou seja, com a agressividade que essa frase contém. Não se trata de dizer "baixa a bola e obedece" ou "você não sabe de nada", mas sim de indicar a impossibilidade de discutir por meio de um "você não sabe porque não é da sua alçada". Por meio das entrevistas, ficou claro que muitas vezes acontece de um gestor sugerir uma forma de fazer o trabalho e o subordinado dizer "acho que não é a melhor forma". Às vezes, é possível que o subordinado esteja correto e, nesse caso, o chefe tende a acatar.

Também se aproveitou essa variável de análise para tratar da cultura do erro. Isso porque no caso de uma hierarquia muito rígida, é razoável supor que o erro de um colaborador seja mais duramente criticado. Nas entrevistas feitas com profissionais da Natura, todos disseram que não gostam de errar, o que é lógico, e que nem sempre o erro resulta em aprendizado ou é benéfico em perspectiva histórica. Os entrevistados afirmaram ainda que a Natura tem uma certa tolerância com os erros, às vezes maior do que os próprios profissionais possuem. A tentativa deles é a de fazer o melhor que podem e isso é muitas vezes entendido pelos respectivos gestores.

Em relação a possíveis punições, como demissões, feitas pela Natura em relação a erros, os colaboradores afirmaram que elas são raras. Para que haja uma punição dura, o erro tem que ser muito grave ou ter acontecido diversas vezes. Por outro lado, as entrevistas sugerem que existe uma pressão dentro da Natura para que as pessoas não errem - isso pode ser constatado por exemplo nos lemas "Excelência no seu trabalho" e "Qualidade na entrega". É interessante notar que "Excelência no seu trabalho" e "Qualidade na entrega" são mais fáceis de serem alcançados quando os trabalhos são rotineiros e dominados, do que em trabalhos criativos, que demandam experimentar. De qualquer modo, existe um claro incentivo para que erros não ocorram, ainda que a princípio a empresa não puna os seus empregados por conta de erros.

Uma colaboradora afirmou já ter visto um erro crasso ser punido. Isso ocorreu com um erro de fábrica, o que significa que havia uma receita para produzir um produto, autorizada pela engenharia e pela P&D, e ela não foi seguida pelo operador, o que prejudicou todo um lote de produtos. Ou seja, ocorreu negligência. Nesse caso, houve punição, o que resultou em demissões. Pode ser auferido disso que a comunicação e a horizontalidade valem para as áreas de inovação, como P&D e Marketing, mas não para as áreas operacionais, como fábrica e logística. Ou seja, os arquétipos de Mintzberg (1979) não existem de forma pura em uma organização.

Por outro lado, o gestor de inovação entrevistado relatou que já trabalhou em um projeto por vários anos e ele poderia ser chamado de um projeto que deu errado. Como ele conta,

"Tem um projeto em que estou trabalhando já há alguns anos e ele poderia ser chamado de um projeto que deu errado. Mas todo processo foi colegiado, gerido, acompanhado e todo mundo dizendo ok. Uma baita de uma iniciativa, pesada, cara, tomou tempo de muita gente e fracassou. Em nenhum momento fui punido, fui demitido, nada, nada. Na reunião poderiam dizer precisamos olhar mais isso, precisamos olhar mais aquilo. Mas faz parte da construção do trabalho. Mas, assim,

não houve nenhuma punição, nenhuma vergonha, muito pelo contrário - discreto, na sala, resolve, tal e segue a vida. Eu também vi outros projetos que eu toquei darem em nada e estou aqui. Tem muito do que você propõe, mostra que você foi diligente, fez o que tinha que fazer" (Gerente de Inovação da Natura, entrevista em 2019)

Outro ponto levantado pelos entrevistados foi a relação entre erro e tempo disponível para fazer o trabalho. Os prazos para que as tarefas sejam realizadas é sempre exíguo e um erro pode complicar todo o cronograma. Por isso, se há erro, é preciso corrigi-lo rápido e não cometê-lo mais.

Finalmente, foi levantado o ponto de a empresa correr riscos de errar em parcerias. A ideia nesse caso é assumir o risco, errar rápido e mudar a trajetória do trabalho. Às vezes, entretanto, o erro ocorre em coisas grandes e não dá para ser tão rápido, o que é um problema. Desse modo, a Natura não está 100% confortável com os erros, por vezes ocorrem algumas reprimendas, mas errar é visto como algo quase impossível de ser evitado.

Foi perguntado também, para analisar essa variável no que diz respeito à comunicação vertical, com que frequência a pessoa tem contato com o seu chefe e se há possibilidades de ela conversar com o chefe do seu chefe.

No caso da Natura, viu-se que o contato com o chefe é bastante frequente e com o chefe do chefe de menor frequência. Com o próprio chefe, ou se conversa o tempo inteiro ou ao menos consegue-se falar com ele sempre que é necessário. Ou seja, a presença do gestor nem sempre é física, mas ele está sempre alcançável, exceto nos casos em que esteja participando de uma reunião ou evento. Há casos de pessoas que trabalham em outros estados que o chefe porque a empresa tem sedes distantes, por exemplo, no Pará e em São Paulo. Isso impossibilita estar todo dia lado a lado, mas não inibe a possibilidade de contato frequente.

No caso do chefe do chefe, o contato ou não se faz necessário ou, em um menor número de casos, é até certo ponto próximo. Há desenvolvedores que só irão se comunicar com o chefe do chefe se houver um problema muito sério e, nesse caso, pode ser que ele vá acompanhado do chefe para essa conversa. Mas há também quem não tenha contato tão informal com o chefe do seu chefe, mas alguma aproximação. Como conta um desenvolvedor,

"Tenho contato com o gestor do meu gestor. No meu caso é o meu diretor. Tenho contato não tão informal quanto com o meu gestor, mas tenho contato sim. Eu sei

quando acionar, sei como marcar uma reunião, sei como bater um papo e existe essa troca de ele saber meu nome, de ele me cumprimentar, de a gente se falar, de a gente se esbarrar e ele saber o que eu estou fazendo e eu saber mais ou menos no que ele está envolvido. Existe uma proximidade, menos informal do que com meu gestor, mas existe. Eu não preciso da anuência do meu gestor para falar com ele" (Pesquisador de desenvolvimento de produtos da Natura, entrevista em 2019)

Às vezes o chefe do chefe participa de reuniões em que o desenvolvedor de produtos está presente. Por vezes também ocorre de o projeto estar em andamento e o gestor do gestor querer saber mais sobre o projeto, de modo que o pesquisador vai até ele. Mas esses casos não costumam ser frequentes. De todo modo, e isso é uma característica singular da Natura, subordinados, chefes e chefes dos chefes sentam no mesmo espaço e os gestores dos gestores não são inacessíveis. Ocorre, porém, muitas vezes de não ter o que se conversar entre subordinado e gestor do gestor.

Todos os entrevistados da Natura disseram que a organização vê de forma positiva que eles interajam com pessoas de outras áreas e que não precisam da anuência dos chefes para fazerem isso. Os chefes dão uma liberdade bem grande para os subordinados e muitas vezes estes conversam mais com os próprios colegas do que com os chefes, até porque estão por mais tempo com eles (colegas). Assim, essa comunicação não é um problema para o gestor, que até mesmo vê como um ponto positivo quando seu subordinado interage com outros, ou procura ajuda quando é necessário.

Foi interessante notar que, na Natura, não existem mais as salas dos gerentes e diretores. Todos eles se sentam no mesmo espaço, que é bastante aberto. Quem conta bem como esse processo ocorreu é o gestor de inovação. Ele relata que

"Antes de eu chegar aqui, tinha a sala do diretor tal. Aí, o que eles fizeram: jogaram o andar aberto, as pessoas sentavam em regiões desse local e no fundo do andar tinha aquela mesa maior, imponente. Não tão imponente, mas do triplo do tamanho dos outros. Funcionou uns 5 anos assim. Aí o pessoal começou, 'baia móvel', aí quadradinho de um, quadradinho de outro, aí vieram com a ideia 'vamos fazer colméia?'. 'Vamos tirar a mesa do diretor?' Não vai ter mesa. 'Vamos tirar o telefone?'. Não vai ter telefone. Não, cada um tem seu laptop. As tecnologias permitiram. O diretor tem que falar algo mais sigiloso? Ele vai marcar uma sala de reunião. E aí, é volante, não é a sala dele, é qualquer sala. Lá na área corporativa, mais administrativa, você tem uns espaços que são para as pessoas se juntarem e depois sai cada um para o seu canto. Não tem reserva, não tem que ficar pedindo... Não tem expressão de poder, de imponência." (Gerente de Inovação da Natura, entrevista em 2019)

Também ficou claro que, na Natura, não há problemas do profissional saltar níveis hierárquicos para partilhar ideias e *insights*, desde que tome alguns cuidados importantes. Em geral, ele faz isso depois de ter se comunicado com o seu chefe. É importante alinhar com o respectivo gestor antes, porque haverá estranhamento sem essa conversa inicial. O gestor que for contatado irá pensar que o subordinado foi até ele conversar, mas não se informou nem dentro da sua própria área. Quem sabe o que está acontecendo na área dele é o gestor da área, daí a importância desse contato inicial.

Após essa conversa inicial, o gestor pode até recomendar que o subordinado fale com o "o cara da marca". No caso, "o cara da marca" é de uma outra diretoria. A Natura tem 2 diretorias voltadas à marca - uma de conteúdo e outra de inteligência da marca. Isso dentro do Marketing.

Em relação à organização de equipes, na Natura, os entrevistados relataram que suas equipes são multi-funcionais. Um time que inclua um desenvolvedor de produtos pode ainda incluir pessoas da Engenharia de Fabricação e da Engenharia de Envase, por exemplo. Assim, colaboradores de diversas áreas podem estar no mesmo time. Logo, trata-se de um time multifuncional.

É interessante observar a participação de estagiários, que sempre acompanham o pesquisador principal. Há até mesmo momentos em que o estagiário, ciente do assunto que será tratado, participa, representando o pesquisador nas reuniões de time. Existem até casos em que os próprios estagiários conduzem o projeto de forma autônoma porque o pesquisador principal está envolvido com outros assuntos. Nesses casos, essas pessoas que estão no começo estão com um projeto só e, por isso, acabam por conhecer um pouco mais em profundidade esse projeto.

O fato de os grupos serem multidisciplinares na Natura contribui para que esses encontros sejam de ideação. Nesses momentos, existe o objetivo de formar o time para que novas ideias surjam e que essas novas ideias sejam transformadas depois em algum projeto ou em algo que vá depois gerar um produto. Por outro lado, pode ocorrer também de o time, às vezes, não ser tão multidisciplinar assim. Esses casos estão relacionados ao trabalho do dia a dia, no qual o colaborador se encontra junto a um grupo que compartilha de um conhecimento

"Existe um lado, talvez mais relacionado ao trabalho do seu dia a dia, onde você está ali junto com um grupo que compartilha de um mesmo conhecimento. Então, por exemplo, quando a gente está falando da parte de desenvolvimento de

fórmula, onde eu trabalhei por um tempo, você tinha pessoas que vinham de um desenvolvimento comum de química ou de farmacêutica, ou de até biologia, e coisas relacionadas a esse cenário" (Pesquisador de Desenvolvimento de Produto da Natura, entrevista em 2019)

Dessa forma, a multidisciplinaridade depende da área em que se está trabalhando. A área de experiência de produtos, por exemplo, é multidisciplinar. Ela analisa o produto de um modo um pouco mais ampliado - existe uma diversidade um pouco maior de formação acadêmica dentro do time. Há pessoas que são arquitetas, há engenheiros florestais, há químicos, engenheiros de materiais, existe, portanto, uma pluralidade. Já a área de desenvolvimento de ingredientes é menos multidisciplinar. É uma área bastante focada na parte técnica, de forma que trabalham nela químicos, farmacêuticos, engenheiros de biotecnologia, engenheiros químicos, pessoas bastante focadas em um conhecimento comum.

Porém, é possível observar que mesmo nos times menos multidisciplinares, mais focados em um conhecimento comum, essa falta de variedade não é absoluta - há colaboradores de diversas formações acadêmicas trabalhando junto. Isso se deve ao fato de serem times multi-funcionais, nos quais cada pessoa usa a sua bagagem para agregar ao desenvolvimento do produto, desde pesquisas sobre a matéria-prima até como o produto chega ao mercado.

Em relação a multi-hierarquia, é possível mencionar que a Natura possui fóruns e dependendo do fórum o projeto é ou não aprovado. Nesses fóruns, há diferentes níveis de hierarquia. Existe ainda um Comitê de Produtos, do qual apenas participam diretores e vice-presidentes. Esse pessoal é o que, em última instância, confirma as decisões que estão sendo tomadas e aprova esses produtos. Assim, no grau mais alto de decisão da empresa é que as decisões tomadas por membros de hierarquia inferior são ratificadas ou não.

Desse modo, quando o pesquisador tem uma ideia, ele expõe essa ideia em uma reunião que ele faz com qualquer pessoa que quiser. Essa pessoa em geral vai dar uma contribuição e é por isso que ela é convidada a conversar. Assim, por exemplo, um analista chama outro, ou um gerente chama um analista, seja da mesma área ou de outras áreas. Essas pessoas que convidam outras para fazer reuniões são bem vistas dentro da empresa, embora ainda exista a questão de falar com o gerente da própria área antes de falar com o gerente da área diversa. O gerente da própria área pode gostar da

ideia, mas não ter tempo de ir à reunião, então recomendar que o analista continue o trabalho, ou pode participar da reunião com a finalidade de encorajar seu subordinado. Talvez acredite também que é preciso ainda mudar algum elemento no escopo e querer, por isso, participar. Esse processo é muito dinâmico e orgânico e a empresa incentiva que essas pessoas se aglutinem.

Depois desse momento inicial, o projeto começa a seguir sua trajetória. Faz-se um *briefing*, que é a primeira etapa do funil de tecnologia. Esse funil tem um ritual, são reuniões nas quais os votantes - os *gatekeepers*, que são os dois diretores e os gestores deles - tomam decisões sobre orçamento e sobre outros aspectos. Cada gestor faz gestão de orçamento como uma assessoria ao diretor. E, finalmente, há uma discussão geral e uma aprovação ou não do projeto.

Para detalhar melhor, o projeto começa espalhado, ganha uma estrutura e depois que é aprovado pelo Comitê de Produtos aprova-se um time, que incorpora colaboradores de qualquer nível para realizar aquele projeto. Assim, é normal que se tenha em um time de projetos um gestor, que vai acompanhar o projeto como portfólio, os coordenadores seniores, os pesquisadores e analistas abaixo, e colaboradores de diversas áreas.

Desse modo, é possível concluir que na Natura há formação de times de projeto geralmente multi-funcionais e multi-hierárquicos. É importante ainda ressaltar que, conforme afirmou um desenvolvedor de produtos, a multi-disciplinaridade depende da área em que se está trabalhando, podendo ela ser maior ou menor.

No caso do Laboratório Cristália, foi perguntado se a empresa tem alguém que seja o "proprietário" ("owner") da atividade inovação. Como relata a gerente de inovação do Cristália,

"O dono da inovação na empresa é o dono da empresa. Ele é o maior patrocinador da inovação no Cristália desde o dia 1, desde que o Cristália abriu. Ele é o dono. E é óbvio que a partir daí foi se criando uma estrutura de inovação e hoje o nosso chefe, que é o vice-presidente, depois do doutor Pacheco (presidente), é o responsável por fazer a inovação acontecer. Então quem executa é o vice-presidente e o nosso time. Não só executa, o nosso time tem responsabilidade de fazer, de prospectar, de avaliar, é óbvio, mas o dono da inovação no Cristália é o dono da empresa, que é o doutor Pacheco". (gerente de Inovação do Cristália, entrevista em 2019)

Em relação a participação de colaboradores que não tenham alto grau hierárquico nas reuniões de inovação, eles são estimulados a, independente de cargo, contribuírem com as suas experiências. Logo, quando a gerência de inovação chama alguém para participar de uma reunião, esse chamado é feito porque essa pessoa é vista como possuidora de uma experiência relevante e que pode contribuir com aquele projeto. A gerência estimula que a pessoa se posicione se for necessário colocar a sua opinião ou mesmo discordar de alguma decisão que tenha sido tomada e que não esteja correta tecnicamente. Tem sido estimulado, dentro da empresa, que as pessoas, seja de qual cargo for, tenham voz ativa nas reuniões. Importante citar ainda que nas reuniões do Comitê de Inovação há a participação de gerentes e até de pesquisadores plenos. Já nas reuniões que cada plataforma realiza, aí podem participar pessoas de toda a empresa - há reuniões apenas com pessoas de nível mais graduado, por exemplo.

Quanto à cultura do erro, no Cristália foi mencionado novamente que as pessoas são falíveis, embora não gostem de errar. À medida que os erros são cometidos, tenta-se corrigir os mesmos, a fim de tomar mais corretos todos os processos pelos quais a empresa passa. Também se mencionou que existem diferentes tipos de erros, sendo alguns mais graves e mais difíceis de serem corrigidos. A empresa pressiona para que não ocorram erros, mas os profissionais não acreditam que existam processos infalíveis, em que ninguém vá errar. Conforme conta uma colaboradora,

"Eu não acredito que exista algum processo infalível, onde todo mundo está acertando, não tem como. Eu não olho desse jeito. Agora eu não posso dizer pelas outras pessoas, obviamente tem erros e erros... Mas dentro daquilo que a gente está se propondo a fazer, no momento a gente está tentando evitar decisões erradas. É isso que a gente está tentando evitar. Nunca vi um profissional ser demitido de primeira assim, sumariamente, não. A empresa respeita as leis. Que você primeiro adverte, adverte de novo, adverte mais uma vez... Às vezes a gente fica tolerando uma pessoa que vê que não está produzindo até tempo demais..." (Coordenadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019)

No que tange à frase "Manda quem pode, obedece quem tem juízo", no Cristália as respostas foram bem similares às colhidas na Natura. Observou-se que há momentos em que uma decisão é tomada e cabe à equipe seguir, porque, caso contrário, abre-se para discussões intermináveis e o diálogo impede que a inovação ocorra. Conforme informa a gerente de inovação,

"Eu acho que tem um momento, em que, se foi tomada uma decisão, cabe à equipe seguir, porque se a gente também abre para a discussão, da discussão, da discussão vai ficar no diálogo e a inovação não vai acontecer. Então tem hora que a decisão foi tomada e você tem que sair e fazer. Mas a gente não usa esse termo

("Manda quem pode, obedece quem tem juízo")" (Gerente de Inovação do Cristália, entrevista em 2019)

Mesmo o proprietário da empresa não utiliza essa frase, embora chegue a discutir formulação com seus subordinados. Quando um subordinado diz que o que ele propõe não irá dar certo, e sugere uma ideia que considera mais acertada, ele pede que sejam feitos dois protótipos - o sugerido por ele e, o outro, pelo subordinado. De modo que ele não impede que os profissionais dêem as suas ideias e nunca diz "não aceito", "não autorizo" ou "não faça assim".

No ambiente corporativo, como no caso do Cristália, é preciso obedecer a alguns elementos porque são maiores do que o próprio profissional. Isso porque, em um nível hierárquico mais baixo, não é possível saber o que a empresa quer para o próximo ano, ou para os próximos 10 anos. Quem está na alta gestão, entretanto, sabe e tem diretrizes a serem cumpridas. O espaço para conversas, porém, em geral existe, exceto se a pessoa vai contra algo que é óbvio e que a empresa espera para ela.

Isso também pode ser visto como um sinal de centralização e de certa verticalidade do fluxo comunicacional. Em empresas mais horizontais, a estratégia de inovação também é comunicada para os times de inovação (em especial, para o pessoal de P&D e Marketing). Esse é o caso da Natura, onde os diretores explicitam as estratégias e as metas. O fato de pessoas de menor grau hierárquico dos departamentos de P&D e Marketing não saberem o que a empresa quer para o próximo ano é um sinal de que falta comunicação horizontal. Natura e Cristália são empresas inovadoras, mas se pode inferir que a comunicação na Natura é mais horizontalizada. Dessa forma, a variável de análise tem de ser relativizada, o que significa que em algumas empresas mais inovadoras, nas quais a estratégia de inovação é comunicada para todo o time de P&D e Marketing, a comunicação é mais horizontal.

No Cristália, todo profissional tem um pequeno cartão, que carrega consigo e no qual está escrito quais são as metas da empresa para o colaborador, ou seja, metas individuais. É possível dizer, nessa linha, que a empresa comunica muito bem o que ela quer da pessoa, mas não revela a estratégia de inovação. Ao fazer isso, engaja todo mundo no trabalho, o que é fundamental porque ela não vai chegar a lugar nenhum se os funcionários não estiverem sintonizados com a proposta. Assim, em um panorama menor, sabe-se onde se quer chegar e, assim, não há porque "obedecer porque tem

juízo". Obedece-se porque essa participação é como o funcionário irá contribuir para que a empresa cresça. Isso todo funcionário deve, em tese, também querer que ocorra, vez que é um modo de garantir o seu futuro dentro da empresa.

Por outro lado, foi citado que há muitos funcionários que trabalham seguindo o "Manda quem pode, obedecer quem tem juízo". Essa afirmação foi feita por uma pessoa que expressou também que essa atitude não é o melhor para a empresa. Isso porque se ninguém falar contra qualquer coisa e todo mundo se adequar, os processos não irão funcionar direito. Conforme aponta essa colaboradora,

"Tem muita gente que acha que é assim que as coisas têm que funcionar. Mas eu não acredito muito que isso é o melhor para a empresa porque se ninguém falar contra qualquer coisa, todo mundo simplesmente se adequar, falar "sim" ao que vem de cima, as coisas não vão funcionar direito. Inovação é você conseguir mudar para fazer melhor. Isso que é inovação. Ver onde não está bom para passar por aquilo e fazer melhor. Se simplesmente as pessoas obedecem a "Manda quem pode, obedece quem tem juízo", isso não vai acontecer. Alguém tem que dizer que tem que fazer diferente. Há, claro, coisas que não dá para mudar porque é a cultura da empresa." (Coordenadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019)

Embora no Cristália também haja um ambiente físico bastante aberto, a gerente de inovação fica em uma sala separada, ainda que não exista uma porta. Isso é um sinal de que o grau de horizontalidade de comunicação do Cristália é menor que o da Natura.

No caso do Cristália, foi visto que não é comum a gerente de inovação conversar muito com o subordinado do seu subordinado. Ela diz que:

"Eu não chamo um subordinado de um subordinado para vir conversar comigo sobre projeto. Até porque a gente vem trabalhando num fortalecimento da liderança. Eu tenho bastante preocupação em fortalecer os líderes, então eu procuro não chamar um pesquisador, quem responde para mim é a coordenadora, e questionar ele de algum erro ou de algum acerto sem passar pela coordenadora" (Gerente de Inovação do Cristália, entrevista em 2019).

Isso não a impede, contudo, de, após tomar os devidos cuidados, conversar com quem quiser dentro da empresa. Ela procura perguntar para quem está hierarquicamente entre ela e o subordinado do seu subordinado se pode conversar com ele. Mesmo se quem tiver a resposta que ela busca, por exemplo, sobre um cronograma, for o subordinado do subordinado, ela deixa que o intermediário participe da reunião, caso queira.

Já a frequência do contato dos colaboradores com o chefe direto é diária. Com o chefe do chefe, contudo, ocorre apenas nas reuniões. Para falar com outras lideranças, o colaborador precisa da anuência do chefe. Essa conversa com o chefe do chefe ocorre só quando é algo muito importante e é indicado que seja feita com autorização do chefe imediato. Não se acredita que iriam tomar uma conversa com essa liderança mais acima como algo errado, mas é importante tomar algum cuidado.

No caso do Cristália, os times de inovação são multi-hierárquicos. Em um time, incorpora-se gerente, coordenador, pesquisador, analista, estagiário quando for necessário, bem como diretor e vice-presidente, que participa das reuniões mensais do Comitê de Inovação. Em relação a conflitos que podem ocorrer devido a colaboradores terem visões distintas, a empresa considera isso salutar.

Quando o Comitê de Inovação foi constituído, uma das ideias foi incluir colaboradores para formarem um time realmente multidisciplinar. Isso porque nesse tipo de time as experiências são complementares e diferentes. Como são diferentes, é bem provável que vá haver discordância em algum momento e isso é importante porque se todo mundo concordar significa que há algo errado. Dessa forma, a empresa estimula que as divergências ocorram e o próprio vice-presidente recomenda que ocorram. De acordo com entrevista, esse vice-presidente não quer que as pessoas participem do Comitê apenas para mostrar projeto e *status* de projeto. É preciso propor desafios, o que a empresa estimula, de forma que se aproveite a experiência do time multidisciplinar. Haverá discordâncias, mas a organização incentiva que elas levem os participantes à reflexão, negociação e, finalmente, consenso. Porém, no momento de tomar a decisão, mesmo que um colaborador não concorde completamente com a opinião dos demais, é preciso acatar e encerrar a discussão porque, caso contrário, ela é interminável. É possível dizer que sempre há um momento ótimo de encerrá-la.

Nos times de inovação, foi visto que as pessoas têm históricos bastante diferentes, mesmo de formação acadêmica. Um time de inovação, por exemplo, pode envolver uma pessoa formada em física, outra em biologia, outra em medicina, em farmácia, em farmácia industrial, em vendas, em análises clínicas, em química. Isso é positivo porque impede que se fique com uma visão muito particular e fechada.

Nessa mesma linha, foi dito que o trabalho é feito por várias áreas diferentes. Por exemplo, quando se trabalha com patologias, cada pessoa tem o seu *background* em alguma patologia, não em todas. Nesse sentido, quando se entra em

uma avaliação dessas, haverá pessoas com *expertises* diferentes, principalmente porque, como já foi dito, a empresa faz questão de montar um time multidisciplinar. Assim há profissionais diferentes, de diferentes áreas, cada um com muita experiência no que conhece bem, no que já trabalhou no passado, mas no momento da avaliação sempre se procura um resultado que é o somatório da avaliação de todas as ideias dos *players* que participaram da reunião.

Além disso, a formação de grupos interdepartamentais é fundamental para o êxito de projetos inovativos. Isso porque pode-se desenvolver a formulação em um departamento, mas depois é necessária a parte analítica de outro departamento. Desse modo, é bom que um time envolva a participação de colaboradores de diversas áreas, até porque todos os que participaram sentem que são responsáveis pelo projeto. Ademais, uma área, em contato com outra, se informa sobre como as outras áreas vão absorver e se tem capacidade de absorver o projeto no qual ela está trabalhando.

Para resumir, de acordo com os dados coletados nas entrevistas, o Cristália estimula muito a interdisciplinaridade e a interação entre os departamentos. A empresa tem oferecido para todos os gestores até mesmo um curso que é chamado de curso de líder e um dos temas que é sempre abordado nessa escola é o da necessidade de interação entre os departamentos. Dessa forma, essa interação flui bem porque quando a colaboradora começa a trabalhar para o Cristália, ela não vai trabalhar para um departamento e sim para a empresa. De modo que se procura eliminar as fronteiras que existem entre um departamento e outro.

No Cristália, há áreas terapêuticas de atuação, ou áreas terapêuticas estratégicas, em que se deseja atuar. Os colaboradores estão focados nelas e, atualmente, o foco é bem claro. O Laboratório é principalmente forte em anestésicos, então é preciso fortalecer essa cesta de produtos.

Cabe à área de inovação buscar projetos nessa linha. Dessa forma, em primeiro lugar, o grupo busca projetos dessa linha e, depois, submete esses projetos ao processo de avaliação. Na avaliação, uma parte deles já não avança porque se acredita que determinados projetos não são viáveis por alguns motivos. Pode-se dizer, portanto, que há autonomia para que esse grupo filtre esses projetos - os projetos que passam por essa primeira filtragem são apresentados ao Comitê de Inovação, que faz um novo crivo. Se passarem pelo Comitê, serão apresentados ao presidente executivo e ao presidente do Conselho Diretor. Vê-se, por esse caminho, que as pessoas têm autonomia

para tomar decisões no meio do caminho e que o processo é bem estreito - não se abre para outras áreas da empresa, diferente de tempos passados em que se abriam os projetos para todas as áreas da organização, porque poderia surgir uma ideia muito interessante. Essa dinâmica de abrir para todas as áreas da empresa foi abandonada.

Foi perguntando também para os entrevistados qual era a opinião deles sobre a frase "Equipes mais homogêneas se integram mais rapidamente mas são menos inovadoras". As respostas colhidas indicaram que os entrevistados vêem equipes mais homogêneas como menos inovadoras porque pensam de modo muito parecido. Para fazer inovação, é preciso que haja diversidade de pontos de vista. É necessário que surjam opiniões que não são as que todo mundo está pensando. Do contrário, não haverá inovação. Assim, para ter inovação, é preciso não ser tão homogêneo. Por exemplo, se um colaborador sabe farmacotécnica, se sabe fazer comprimido, e cinco outras pessoas na mesa também sabem, uma hora irá entrar em um padrão e em uma comodidade, o que criará entaves para a atividade inovativa.

Porém, da mesma forma que na Natura, a empresa acredita que, se tiverem que trabalhar no desenvolvimento analítico, quanto mais pessoas especialistas em métodos analíticos dedicadas a um produto, melhor poderá ser o resultado. Caso contrário, se todo mundo começar a discordar nessa fase, quando o produto já estiver definido, a situação se torna difícil de ser gerenciada. Desse modo, existe um momento em que o conhecimento heterogêneo é importante, principalmente na parte de ideação do produto, mas depois, na parte mais técnica, é melhor que o conhecimento seja homogêneo. Se não houver consenso nessa fase corre-se o risco de desperdiçar tempo e recursos, e não formular um produto.

As empresas se diferem na horizontalidade da comunicação. Enquanto na Natura os diretores, que estão no centro do tecido organizacional, comunicam os planos para os seus subordinados de P&D e Marketing, no Cristália essas estratégias são mais fechadas e pessoas de baixo nível hierárquico não têm essas informações. De qualquer modo, existe comunicação livre vertical e há comunicação horizontal volumosa nessas empresas inovadoras. Pessoas de níveis hierárquicos diferentes costumam estar em contato com uma alta frequência. As empresas organizam equipes multi-funcionais e multi-hierárquicas para execução de projetos de P&D+1. Nesse sentido, por todos esses fatores, pode-se dizer que essa segunda variável de análise também é positiva.

5.3 Estrutura das organizações e projetos de P&D+I

A terceira variável de análise adotada, conforme visto no terceiro capítulo, foi a seguinte:

VA3: Organizações com desempenho inovador apresentam processos/ferramentas formais que favorecem a tomada de decisão colegiada/multifuncional sobre projetos/programas/investimentos em P&D+I; nelas, há unidades organizacionais específicas de P&D+I, as quais reportam diretamente ao CEO. Essas organizações tem maior inclinação à adoção de estruturas projetizadas, em especial na organização do trabalho relacionados a projetos de P&D+I

A Natura trabalha com dois funis de inovação, um voltado à área de tecnologia e, o outro, à área de produto. O funil é um sistema de gerenciamento de desenvolvimento de produtos. A Natura não é a criadora do conceito de funil, nem mesmo a primeira empresa a utilizá-lo. O conceito de funil foi desenvolvido por Clark e Wheelwright (1993) e foi aplicado na prática pela primeira vez na Unilever, que o introduziu no Brasil em 1994. Após a sua introdução em território brasileiro, várias empresas começaram a aplicar o processo. Isso ocorreu porque os profissionais que trabalharam na companhia anglo-holandesa levaram o seu conhecimento para outras empresas, nas quais foram empregados, como a Natura (Gavira *et al*, 2007).

O funil de inovação é bastante utilizado em empresas de bens de consumo, como a alimentícia e a de cosméticos (Gavira *et al*, 2007), como é o caso da Natura. Ele é um processo decisório que envolve algumas etapas, em cada qual o nível de complexidade do produto em elaboração e o tanto de recursos que ele requer aumenta. Isso permite que, ao final, se chegue a um bem cujo risco de não ter como desenvolvê-lo tecnologicamente, não ter os recursos financeiros adequados para a sua produção, ou, ainda, fracassar no mercado se tornam menores.

Clark e Wheelwright (1993) afirmam que é fundamental a participação de diversos indivíduos, de saberes diferentes mas interligados, para que o funil de inovação funcione eficazmente. Dessa forma, o processo é multifuncional e altamente dependente dos conhecimentos individuais. Assim, uma empresa que reúna grande conhecimento técnico, de áreas variadas, têm boas chances de prosperar.

Segundo Vilha, o "funil de inovação da Natura envolve o processo de desenvolvimento de novos conceitos e produtos de rosto e foto-proteção, banho, maquiagem, corpo, cabelo e perfumaria" (2009, p.114). O mercado de cosméticos é extremamente competitivo e, por essa razão, as empresas tendem a diferenciar mais os seus produtos e torná-los mais atrativos para os consumidores a fim de crescer. (Gavira *et al*, 2007).

Na Natura, o funil de tecnologia é governado pelos dois diretores da área e, o funil de produto, pelos dois diretores de marketing. A decisão de montar dessa forma o funil de tecnologia parece ter surgido de discussões sobre qual a melhor estrutura para ele. A área de P&D tem um portfólio no qual mais ou menos 20% do número de projetos é de autoria própria e agenda pró-ativa. Outros 80% já estão alinhados e já estão junto da demanda com os produtos, ou porque a área de P&D sugeriu e foi encampado ou porque a área de Marketing teve a ideia e a área de P&D foi obrigada a seguir.

Na hora de operacionalizar, no caso do funil de produtos, há uma área de Gestão de Projetos que opera como Escritório de Projetos, voltado para inovação. Dentro desse esquema, há o pessoal de P&D e o pessoal de Marketing. Esse Escritório de Projetos ajuda a montar o time de projeto, checando a disponibilidade de tempo de cada um. Porém, quem de fato monta o time de projeto é o líder de Marketing, já que ele tem a ideia de onde quer chegar. Nesse sentido, ele pensa quais são os pontos do projeto para os quais ele precisa de profissionais e quais são as competências necessárias para o time, tanto da área de Marketing como da área de Desenvolvimento de Produtos. Esse grupo irá se comunicar bastante para avançar com o projeto.

Por outro lado, no caso do funil de tecnologia, ainda que não seja isolado, ele só tem as pessoas de pesquisa. Não são necessários, portanto, o pessoal de Marketing e o de Desenvolvimento de Produtos.

Foi perguntado se as estruturas que desenvolvem inovação são acessíveis a todos ou só alguns são selecionados. No caso dos desenvolvedores de produtos da Natura, eles trabalham em times de projetos. Compõem esses times ao menos uma pessoa do desenvolvimento de fórmula, uma do desenvolvimento de embalagem, uma de assuntos regulatórios, uma de segurança e uma de eficácia, sendo assim um time multifuncional.

Pode-se afirmar que os times de projeto são criados com vistas a produzir resultados e favorecem a tomada de decisão colegiada e multifuncional.

Quanto à distância entre os profissionais de PD&I e o CEO, o organograma da Natura está organizado como se segue. No grau mais alto da hierarquia está o CEO. Abaixo desse cargo há as Unidades de Negócio, por canal - Venda Direta, E-commerce e Lojas (varejo). As unidades têm vice-presidências (VP). As duas mais importantes são a VP de Marketing, Inovação e Sustentabilidade e a de Operações e Logística. Na mesma linha hierárquica há a de Recursos Humanos e a VP de Assuntos Jurídicos e Finanças.

Dentro da VP de MIS (Marketing, Inovação e Sustentabilidade) existe um número grande de diretorias. Há, por exemplo, 3 diretores no que é chamado de Unidade Global de Marketing. Existem também duas diretorias de P&D, uma chamada de Diretoria de Inovação de Produtos e, a outra, Diretoria de Inovação Expandida. Por fim, há a Diretoria de Sustentabilidade. A Diretoria de Inovação Expandida cuida de Parcerias, Prospecção, Planejamento, Funding, Relatório, Lei do Bem, entre outros assuntos pertinentes. Já a Diretoria de Inovação de Produto se ocupa com as gerências técnicas, biotecnologia, pele, cabelo, embalagem, etc.

No grupo de Inovação Expandida, há também a unidade de Gestão de Inovação, a unidade regulatória, a de *facilities* e a de segurança de produtos. São habilitadores, para que essa inovação possa de fato ir ao mercado. Apenas na unidade de Gestão da Inovação trabalha um grupo de 17 pessoas, o que mostra como essa estrutura voltada à atividade inovativa é robusta. Dentro dela - da Gestão de Inovação - há o setor de inovação aberta e o de inteligência competitiva. Também na unidade de Gestão da Inovação há o Fomento, Propriedade Intelectual e Processo de Inovação, bem como Planejamento. Do modo como foi montado, a Gestão de Inovação é uma estrutura robusta para que as discussões sobre inovação tenham espaço.

O que também mostra que a estrutura de pessoal da empresa voltada à inovação é grande é que fazem parte da Diretoria de Inovação Expandida 85 pessoas e da Diretoria de Inovação de Produtos outros 120 colaboradores, além de estagiários. Somados, são 205 colaboradores nessas duas diretorias.

Na Natura, viu-se que as unidades organizacionais específicas de P&D+I são a Diretoria de Inovação de Produtos e a de Inovação Expandida, que se reportam diretamente ao CEO.

Sobre a adoção de estruturas projetizadas, no caso da Natura as atividades inovativas são feitas primordialmente por times de projetos, dos quais participam pessoas de diferentes áreas. Ou seja, há a adoção de estruturas projetizadas.

Foi checado ainda como os profissionais procuram se informar sobre atividades inovadoras, algumas vindas de empresas concorrentes. Isso é importante porque se pode obter informações do mercado por meio de pessoas que estão dentro de uma estrutura projetizada, que vão participar de uma estrutura projetizada ou por qualquer pessoa que esteja dentro da empresa.

No caso da Natura, no nível da empresa como um todo, há dois modos principais de acompanhamento. O primeiro modo é o tempo dado aos pesquisadores para esse acompanhamento, tempo que inclui os processos de *workshop*, interação com a marca, dias fora para conseguir arejar e pensar nessas coisas. E tem o principal que é a inovação aberta. A captação aberta ocorre por meio da conexão com *startups*. A Natura tem canais pelos quais recebe dezenas de ideias todos os meses e a empresa avalia as ideias, passa para as pessoas, e as ideias circulam dentro da organização. A captação de ideias ocorre junto a fornecedores, *startups*, parceiros, universidades e alunos.

Também ocorre junto a clientes, mas de modo um pouco mais custoso. A Natura teve um programa que era para criar fluxos de interação com consumidores-clientes, mas foi interrompido porque, segundo o entrevistado, não foi possível escalar no nível que era necessário. Conforme ele diz,

"Com os clientes a gente teve um programa chamado CoCriando, que era para criar fluxos de interação com consumidores-clientes. Esse fluxo hoje a gente interrompeu um pouco porque não deu para escalar no nível em que precisava. Se se pega uma amostra de 100 caras aqui de São Paulo, não reflete o que é o Brasil. Aí você quer jogar o cara dentro de uma plataforma, o cara do Nordeste não entra na sua plataforma ou não te conhece. Não achamos um modelo adequado." (Gerente de Inovação da Natura, entrevista em 2019)

No nível do desenvolvimento de projetos, obteve-se respostas diversas, o que mostra que não é algo estruturado dentro da organização o acompanhamento das inovações dos concorrentes. O leque de respostas foi amplo. Dentro da mesma empresa,

há profissionais que tem reuniões frequentes com uma área interna que só pesquisa os concorrentes, de modo que quando essa reunião ocorre fica-se sabendo o que ocorre no mundo inteiro em determinada área específica. Outros profissionais procuram se informar por eles mesmos, de modo que prestam atenção em concorrentes e produtos de mercado que acham interessantes e que de algum modo sirvam de inspiração. Houve também quem declarou que não se informa sobre os concorrentes.

O Cristália tem um processo próprio de desenvolvimento de produto e não adota o funil de inovação para P&D. Existem atualmente 2 fóruns em que se discute a atividade inovativa junto com o gestor de inovação. Esses fóruns são o fórum da inovação - Comitê de Inovação - e um outro que se chama desenvolvimento de produtos. Esse de desenvolvimento de produtos trata de genéricos, similares, bem como de alianças e parcerias. Nesses fóruns é estimulado que a comunicação horizontal flua não apenas dentro da área da vice-presidência de produtos, mas com outros pares que estão em outras áreas, necessárias para que o projeto tome corpo.

Depois de desenvolver, é preciso ir para a produção, área que é de responsabilidade de outro vice-presidente. É possível dizer, ao abordar esse tópico, que, de acordo com entrevistas, há uma boa interação entre a área de inovação e a área de produção. A produção é fundamental, visto que não adianta desenvolver o melhor produto se não houver estrutura de produção. A gerente de inovação do Cristália diz que

"É imprescindível que haja uma boa estrutura de produção, porque não adianta você desenvolver o melhor produto do mundo se não tem estrutura de produção. Mas aí a gente está interagindo bem com essa estrutura de produção, aproveitando o máximo possível a estrutura, os equipamentos, que o Cristália já tem e se houver necessidade e justificativa e viabilidade comercial para comprar equipamento e construir fábrica isso também será feito." (Gerente de Inovação do Cristália, entrevista em 2019)

Adicionalmente, é importante destacar que raramente existem discussões sobre atividade inovativa fora do Comitê de Inovação. Isso porque esse Comitê foi criado para que os temas relacionados à inovação não ficassem tão dispersos. Antes, discutia-se inovação em fóruns diferentes, o que terminava por levar à feitura das mesmas atividades em áreas diversas. Uma das motivações para a criação do Comitê foi reunir todas essas discussões no mesmo espaço, de modo a não perder tempo.

No Cristália também são utilizados times de inovação. Cada projeto tem o seu time, que é composto de pessoas fixas e alguns variáveis. Há um líder de projeto,

que é um coordenador, há também um cientista, um pesquisador, a gerente e seus subordinados. As plataformas foram montadas de modo que têm esse líder, responsável por tocar o projeto dessa plataforma, e um orientador técnico-científico, que são os diretores da área de inovação.

Participam desses times de inovação diretor, gerente, coordenador, analista, pesquisador, técnico de laboratório, e, às vezes, estagiários. Ocorre também do próprio vice-presidente de produtos sentar nas reuniões mensais do Comitê de Inovação. É preciso dizer ainda que o CEO costuma estar muito bem informado sobre o que ocorre na área de inovação. A gerente de inovação cita que duas semanas antes da entrevista com ela ser feita, eles estiveram em reunião e ela foi a responsável por passar o que acontece dentro da inovação, o que foi feito da forma mais clara possível. Por fim, o próprio presidente da empresa muitas vezes traz ideias para a área de inovação, de modo que o Comitê de Inovação está muito próximo da direção. Como afirma uma colaboradora do Cristália,

"O presidente da empresa, sempre que possível, ele está envolvido na inovação. Na verdade ele é uma das pessoas que mais traz ideias inovadoras para a gente, ele traz ideias para a gente avaliar e implementar na empresa." (Pesquisadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019)

De acordo com entrevista, foi passado que a instância organizacional que debate inovação está bastante próxima da direção. Conforme já foi visto, o vice-presidente faz parte desse grupo.

Quanto à estrutura da organização, o Laboratório Cristália está estruturado de um modo mais simples que a Natura. Acima de todos há o CEO (presidente), que comanda três vice-presidências. Essas vice-presidências são a Vice-Presidência de Produtos, a Vice-Presidência de Mercado e a Vice-Presidência de Operações. Cada Vice-Presidência é responsável por algumas diretorias. No mesmo nível dessas diretorias, dentro da Vice-Presidência de Produtos, está a Gerência de Inovação, que tem *status* de diretoria. Essa gerência comanda 6 plataformas de inovação, cada uma delas contendo diferentes produtos.

O Cristália tem um Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação que concentra o planejamento e a coordenação das pesquisas. Esse centro é composto por 4 departamentos, com cada um sendo responsável por um tipo de projeto. Os

departamentos são o de Biotecnologia, o de Farmoquímica, o de Novos Produtos e o de Pesquisa e Inovação (P&I). Tanto o Departamento de Biotecnologia quanto o de Divisão Farmoquímica tratam de projetos relacionados a princípios ativos. O Departamento de Novos Produtos lida com genéricos e similares. Por fim, o de Pesquisa e Inovação é um laboratório que é responsável principalmente pela inovação incremental, como novas fórmulas, e inovação radical, como novos princípios ativos.(Prochnik *et al*, 2016).

No ano de 2013, a empresa tinha 155 colaboradores em atividades de Pesquisa & Desenvolvimento e um quinto desse pessoal tinha no mínimo uma especialização ou um mestrado (Prochnik *et al*, 2016).

Na área de biotecnologia, a empresa contratou cientistas que já tinham experiência prévia. Aos poucos, a organização trouxe para dentro dela etapas de engenharia genética, as quais começaram a ser realizadas nos laboratórios de inovação. O objetivo dessa movimentação foi lidar com produzir novos medicamentos em escala maciça. (Prochnik *et al*, 2016)

Ao final de 2007, a companhia estabeleceu um time para lidar com biotecnologia. Desde esse momento, essa equipe faz parcerias com universidades e recebe cerca de 25% dos investimentos em inovação do Cristália. A infraestrutura de Pesquisa e Desenvolvimento para biotecnologia inclui uma miríade de laboratórios, que vão de modelagem molecular a desenvolvimento analítico, como afirmam Prochnik *et al* (2016).

No caso dos integrantes do Conselho Científico, criado em 2004, eles vem em boa parte da academia. Essas pessoas, tanto do Conselho quanto as que trabalham com inovação na empresa, foram fundamentais para o portfólio de medicamentos do Cristália. (Prochnik *et al*, 2016)

Na organização, o Marketing é responsável por fazer tanto uma Análise Ambiental Externa como uma Análise Ambiental Interna. A Análise Externa inclui, por exemplo, tendências de fatores econômicos e sociais, como hábitos de consumo. Já a Análise Ambiental Interna inclui elementos que vão da escala de operação a recursos humanos. (Castilho, 2006, p.38)

Após as análises feitas pelo Marketing, o produto é alvo de uma análise de Desenvolvimento Técnico (Castilho, 2006, p.39). Essa análise vai da viabilidade da

fabricação aos testes clínicos, tanto preliminares quanto conclusivos. Na sequência, ocorre o registro junto ao Ministério da Saúde e, logo depois, a fabricação piloto. Com tudo isso feito, inicia-se a fabricação industrial. (Castilho, 2006, p.40)

No Cristália, também existem times de inovação que são montados para buscar e avaliar novos projetos. Dentro desses times, há pessoas de vários departamentos. Há quem seja de pesquisa clínica, mas também que seja de biotecnologia, farmacotécnica, desenvolvimento de produtos, da área de patentes, de síntese, de moléculas, enfim, pessoas de diversas áreas.

Algo que se parece com a Natura é que podem ocorrer momentos em que a opinião de uma pessoa não seja tão levada em consideração, até por conta do prazo e aperto no cronograma. Isso depende também de quem são as lideranças e quais níveis de decisão estão envolvidos. Como diz uma colaboradora,

"Eu acho que isso depende das lideranças e dos níveis de decisão. Pode ser que às vezes eles não prestem tanta atenção porque quem está desenvolvendo o projeto entende que o projeto precisa de determinadas coisas e nem sempre consegue, chega ali e empaca. Eu já vi isso acontecer algumas vezes. Não é incomum não de você ficar lá, parado, ou não ter aquilo que você acredita que precisa e a coisa demorar e depois o projeto não dar certo - perde o *timing* - por causa de decisões de liderança" (Coordenadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019).

Existe no Cristália a adoção de estruturas projetizadas para fazer projetos relacionados a P&D+I, com líderes ficando responsáveis por desempenhar determinadas funções. Os departamentos são divididos em áreas de interesse da empresa e os responsáveis por essas áreas de interesse fazem as apresentações e as pesquisas, entre outros trabalhos. Na hora da reunião, contudo, todas as pessoas de uma área de interesse participam, de modo que não existem questões que sejam administradas por uma única pessoa.

No caso do Cristália, também foi perguntado qual é a relação entre a instabilidade tecnológica do mercado em que a empresa opera e as atividades inovativas da empresa. A depender da instabilidade tecnológica que o mercado em que a empresa atua está, pode-se criar ou não estruturas projetizadas para atender as diferentes demandas. Nessa linha, perguntou-se ainda se já houve mudança na estrutura organizacional em razão de mudanças ocorridas em empresas concorrentes ou mesmo no mercado.

Há pessoas na empresa cuja função é ver como o mercado está mudando e o que pode ser trazido para o Cristália. É preciso saber o que o Cristália está pronto para absorver porque mesmo se ocorrerem muitas mudanças no mercado a empresa pode não estar pronta para lidar com elas. Também existem mudanças que ocorrem no mercado mas não afetam muito a organização porque não tem muito a ver com o que o Cristália trabalha. Tenta-se acompanhar as mudanças no Brasil e no mundo, informa-se toda a equipe e, muitas vezes, pergunta-se para a direção se eles têm interesse em trabalhar em aspectos relacionados a essas mudanças.

A empresa tem tentado fazer com que todos os departamentos se preocupem com inovação e, de acordo com entrevistas, tem melhorado nesse ponto. Mesmo departamentos que a princípio não teriam muito a ver com inovação, como financeiro, jurídico, tecnologia da informação, são importantes para inovar. Foi constatado em entrevistas que não existem tantas barreiras para que sejam realizadas as atividades relativas à inovação. Por exemplo, se é necessário fazer um teste de produto, a área de produção costuma ajudar.

No caso do envolvimento do departamento financeiro, não é ele o responsável pelo *budget* (orçamento), de forma que ele não interfere no montante de recursos disponível para inovação. A Gerente de Inovação relata como ocorre esse processo:

"o nosso processo de *budget* acontece em dois momentos. Ele tem esse momento em que a gente reúne a informação dos projetos e diz quanto vai gastar no ano seguinte. E no ano seguinte quando aquela despesa for acontecer ela passa por uma segunda aprovação. De vez em quando a gente recebe um questionamento, mas tudo que for muito bem argumentado é aprovado. Nisso o departamento financeiro não interfere." (Gerente de Inovação do Cristália, entrevista em 2019)

Além disso, uma das funções do Departamento Financeiro é avaliar se há mercado para uma nova molécula e se, no caso da empresa investir naquela molécula, ela vai conseguir ter um retorno que pague os custos do desenvolvimento. Assim, pode-se dizer que há uma interface entre o financeiro e a área de inovação.

É possível observar que a Natura tem mais processos e estruturas de decisões colegiadas sobre processos de inovação e novos produtos do que o Cristália. No entanto, as duas empresas apresentam ferramentas formais que favorecem a tomada

de decisão colegiada. As unidades de P&D+I tem um contato bastante próximo com o CEO. Pode-se dizer, portanto, que essa terceira variável de análise é positiva.

No próximo capítulo o trabalho de campo relativo às três últimas variáveis de análise formuladas é exposto e debatido.

CAPÍTULO 6. DINÂMICAS COMUNICACIONAIS E METAS: DISCUSSÃO DAS TRÊS ÚLTIMAS VARIÁVEIS DE ANÁLISE

Nesse capítulo, analisam-se as três últimas variáveis de análise formuladas. A primeira dessas variáveis de análise (que é a quarta considerando o trabalho em seu todo) é relativa à integração interfuncional e a dinâmicas comunicacionais.

6.1 Integração inter funções e dinâmicas comunicacionais

VA4: Nas organizações com desempenho inovador, os profissionais envolvidos nos projetos de inovação são encorajados a desenvolver capacidades e conhecimentos que extrapolem sua especialização estritamente funcional, favorecendo a integração inter funções ("calçar o sapato do outro"). Dinâmicas comunicacionais que tendem a favorecer a inovação (como reuniões presenciais, "Comunicação para Inspiração", conversas longas e reuniões de reflexão coletiva) são mais constantes.

Na Natura, os funcionários entrevistados foram bastante claros a respeito da integração inter funções. Para eles, a empresa encoraja e estimula que os colaboradores adquiram conhecimentos fora da sua área de atuação. Isso foi notado até mesmo em relatos sobre a própria trajetória dentro da organização.

A prática parece ser institucionalizada e pode partir do próprio gestor responsável por determinada pessoa no momento. O gestor pode incentivar o seu subordinado a conhecer as outras áreas com as quais se tem interface e conversar com representantes de cada área para explicarem o que fazem e o que sabem, por exemplo, sobre desenvolvimento de fórmula. Como diz um pesquisador,

"Na área anterior que eu estava, aí foi até um incentivo da gestora mesmo, de conhecer as outras áreas com as quais a gente tinha interface, conversar com um representante de cada área para ele explicar, o que ele faz e o que ele sabe sobre desenvolvimento de fórmula. Então isso é bem incentivado". (Pesquisador em Desenvolvimento de Fórmula B, entrevista em 2019)

Outro colaborador diz que

"O tempo todo a gente é estimulado a ter essas conversas, a trocar, a entender o trabalho do outro, a entender até onde vai o trabalho do outro e onde começa o seu, e como que a entrega impacta na tua entrega ou na entrega futura, ou como que a entrega da pessoa vai impactar na sua entrega, até para nível de cronograma, para nível de orçamento que a gente precisa construir, que sempre é em conjunto. Então sim, isso acho que acontece bastante, da gente poder ter essa troca e poder entender o trabalho do outro cada vez mais, e entender como que o nosso trabalho complementa o trabalho do outro e vice-versa." (Pesquisador em Desenvolvimento de Produto da Natura, entrevista em 2019)

Outro ponto levantado foi em relação a cursos que os profissionais podem fazer para conhecer melhor outras áreas. Na gestão de pessoas, uma forma de reconhecimento é oferecer cursos fora da área dos profissionais para que eles possam se aprimorar.

Isso se relaciona, portanto, com a própria trajetória da pessoa dentro da organização. Na Natura há quem tenha carreira Y⁵⁵ e quem é carreira Y caso entregue as metas, atinja alguns níveis, seja reconhecido, tem a oportunidade de falar "vou fazer um *summer course* na área de marketing" em tal lugar e o objetivo é que ela consiga liderar aquele grupo, naquele olhar. Apesar de ocorrer essa dinâmica, contudo, não é algo corriqueiro.

No entanto, tenta-se dar visibilidade para a organização em congressos e conferências e o profissional vai até esses eventos se capacitar e interagir com seus pares no mercado. Existe ainda uma grade de capacitações que o departamento de Recursos Humanos lidera e tem um orçamento fixo para a companhia inteira. A grade do P&D é a grade que possui o investimento mais alto da empresa. No mínimo R\$ 1 milhão, R\$ 1 milhão e 200 mil por ano para fazer os cursos. Também existe o caminho em que o profissional procura o curso que ele quer e a Natura paga metade. Por fim, quando a Natura precisa de alguma competência específica, o próprio colaborador encontra o curso e, se tem orçamento, a área paga o profissional para ir lá e fazer. Como a Natura está muito em congressos, em eventos, os colaboradores aprendem muito sem gastar.

⁵⁵Carreira em Y é "uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir dentro de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza técnica e/ou funcional e outra de natureza gerencial, sendo garantido em ambas as direções o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa". (Dutra, 2010, p. 118)

Foi perguntado, além disso, quais seriam as competências para trabalhar em um time de projeto e todos os desenvolvedores de produto apontaram para o tema do conhecimento técnico.

É fundamental, para os entrevistados, que haja pessoas com habilidades técnicas para trabalhar nos times de projetos. Essas pessoas não necessariamente têm que ter uma titulação científica ou acadêmica, mas devem ter um conhecimento de vida, de jornada, que tenham construído. É inegável, entretanto, que muito desse conhecimento vem da academia, porque se adquire bagagem dentro dela. O importante é ter repertório para poder fazer diversas conexões. Para isso serve o conhecimento, ou seja, ele permite ao profissional fazer conexões e quanto mais conexões forem feitas, na visão dos entrevistados, mais se consegue entregar soluções e criar ideias novas.

O conhecimento acadêmico é fundamental, mas só ele, segundo os entrevistados, não basta. Aprende-se também no dia a dia da empresa, no que os outros pesquisadores da organização ajudam. Além disso, também é necessário estar bem aberto a mudanças e ser ágil nisso, porque é o que a empresa quer. A abertura a novas ideias foi citada por todos os entrevistados já que são elas que vão levar a novos projetos de inovação - o que requer pensar fora da caixa, já que às vezes se pensa em algo inédito.

"Eu acho que acima de tudo que o mais importante para se trabalhar junto é você estar aberto, é você ter a cabeça aberta porque se você sabe que você trabalha com novas ideias, novos projetos de inovação, você precisa pensar fora da caixa, você estar aberto porque talvez venham novas ideias que você nunca pensou na vida. Então quanto mais aberto você estiver, e ter empatia, e saber se comunicar, isso para mim é o que são as características mais importantes" (Pesquisador em Desenvolvimento de Fórmula B da Natura, entrevista em 2019).

Saber se comunicar constitui um viabilizador da capacidade de fazer conexões porque quando há uma boa comunicação é possível agregar outras pessoas, passar ideias de maneira mais clara, de maneira mais objetiva e captar essas ideias de maneira também clara e objetiva. Além disso, no processo de gestão, os pesquisadores mais seniores dão muita liberdade para os mais novos, de modo que a comunicação flui facilmente. Assim, depende um pouco dos mais novos procurarem os outros pesquisadores e pedir ajuda, uma orientação, de como fazer, como chegar em um dado sensorial ou como chegar em uma fórmula bem estruturada.

Sobre a importância de reuniões presenciais, na Natura, há tanto reuniões presenciais quanto virtuais. Uma vantagem da virtual é, segundo entrevista, que a reunião flui melhor, porque se torna muito mais objetiva e não há distrações com outras coisas. Sabe-se que uma reunião virtual vai começar e terminar em um horário já especificado. Algumas pessoas trabalham de *home office* ao menos uma vez por semana. Por outro lado, há profissionais que acreditam que explicam melhor falando pessoalmente com outros.

Em geral, as entrevistas na Natura mostraram que não há necessidade de uma reunião presencial para se tratar de assuntos complexos, embora seja mais fácil se houver a presença de todos fisicamente. A qualidade das reuniões presenciais costuma ser maior e o presencial melhora também a qualidade das relações. Nesse sentido, é importante reproduzir a fala de um dos entrevistados, que foi razoavelmente diferente da dos demais, os quais não viam muita diferença entre reuniões presenciais e virtuais:

"Existe uma qualidade muito maior nas reuniões presenciais. A gente tenta ao máximo manter o mesmo nível de relação independente do veículo em que você está fazendo essa relação. Quando isso acontece presencialmente é de uma qualidade muito melhor, mas quando isso precisa acontecer de maneira digital, acontece da mesma maneira e tem esse cuidado das relações também. Mas de fato há uma queda da qualidade das relações. Eu acho que fazer de maneira virtual acontece, geralmente com fornecedores ou com parceiros externos da Natura que a gente precisa ter uma solução rápida ou ter uma reunião rápida, então algo nesse sentido, mas nunca ela é preferida se existe a possibilidade da pessoa vir para a Natura ,ou se existe a possibilidade de a gente ir até o local presencialmente." (Pesquisador em Desenvolvimento de Produto da Natura, entrevista em 2019)

Ao mesmo tempo, mesmo esse entrevistado, bem como os demais, também destacou que a Natura tem um aparato tecnológico que atende muito bem aos profissionais que lá trabalham, como a existência de salas de teleconferência, por exemplo.

No que tange à "Comunicação para Inspiração", foi analisado se nas organizações estudadas, as pessoas conversam frequentemente com funcionários de outras áreas e se isso, na visão delas, ajuda na inovatividade das empresas.

No caso da Natura, os entrevistados afirmaram que conversam frequentemente com pessoas de outras áreas. Para eles, o contato com essas pessoas ajuda a ter ideias inovadoras porque, quando estão reclusos em suas próprias áreas, a visão que tem de produtos e processos é um tanto limitada. Quando se ouve outro que

não está na mesma posição todo dia, que não é da mesma área, surgem bem mais ideias, até por ser um olhar diferente.

A integração e transversalidade das conversas entre as áreas também é citada como um ponto positivo. Quem está no desenvolvimento de produtos tem que conversar com quem cuida de embalagens e com quem é do regulatório, por exemplo.

A probabilidade e a frequência de ideias inovadoras saírem de conversas com pessoas de outras áreas é outro ponto levantado. Como um colaborador da Natura explica,

"É óbvio que ideias inovadoras podem acontecer em uma área só, mas eu acho que a probabilidade e a frequência que ideias inovadoras saiam de um lugar diverso é muito maior pela própria diversidade e pela própria tentativa e erro. Acho que em um ambiente diverso, diversas ideias vão sair, diversas ideias boas e diversas ideias ruins, mas eu acho que o número de ideias absoluto é o que entra no funil. Isso vai levar uma ideia de qualidade para a frente." (Pesquisador em Desenvolvimento de Produto da Natura, entrevista em 2019).

Em relação às conversas longas, na Natura elas existem, tanto na área de marketing quanto no P&D. Elas acontecem com certa frequência, entre determinadas pessoas - em entrevistas, ficou claro que algumas pessoas têm esse tipo de conversa e outras não. Elas ocorrem, por exemplo, quando se quer procurar algo que seja mais direcionado ou mais aprofundado ou quando se quer ter uma visão completamente diferente daquilo que se está pensando. Também ocorrem quando algum colaborador não consegue avançar em algum ponto do desenvolvimento de seu projeto e quer resolver de uma maneira diferente.

Essas conversas são capazes de aumentar a confiança entre as pessoas, ainda que não sejam o principal fator para o aprofundamento dessa relação. É possível que o que realmente aumente a confiança entre os profissionais seja o trabalho do dia a dia, a execução desse trabalho e também o fato de ter uma dada pessoa ao lado rotineiramente. As conversas longas também trazem riscos. Muitas vezes ali nascem picuinhas. Mas o propósito é que a empresa se veja como uma unidade e seus profissionais devem ter um único propósito - o de surpreender o consumidor. Isso prevalece em 80% dos casos das conversas longas, que são momentos construtivos, de inspiração, em que se permite sair fora da caixa e construir algo novo.

Não há um momento formal para que essas conversas ocorram, mas, na fase de Planejamento, há um processo de divergência, que começa pela discussão de possibilidade - é o momento em que os times mais conversam entre si.

Em alguns anos específicos, a Natura passa por essa fase e as conversas longas ocorrem de forma mais planejada. Isso ocorreu em 2019, como conta o gestor de inovação:

"Esse ano (2019) a gente teve, então a gente teve N workshops, N momentos em que os grupos ficaram abrindo a discussão, procurando novas conexões, procurando entendimentos mais comuns e cruzados. Por exemplo, o cara que é químico, doutor em química, discutindo com a doutora em psicologia e tentando entender o ponto de vista dela" (Gerente de Inovação da Natura, entrevista em 2019).

Após essa fase inicial, as ideias tomam uma convergência e dentro desse BET (Banca Executiva de Tecnologia), que faz a governança do funil de tecnologia, haverá reuniões mensais ou até quinzenais, nas quais ocorrem discussões mais aprofundadas.

A Natura não vê essas conversas como improdutivas ou perda de tempo. Encara-as como bastante produtivas e vê esse momento inicial, do Planejamento, como mais sistemático, no qual a inovação nasce do ponto de vista da integração das disciplinas e das lideranças.

Um ponto interessante levantado dentro da discussão dessa variável de análise, na Natura, é que esse tipo de conversa acontece de modo informal quando, por exemplo, as pessoas combinam de tomar um café. De acordo com entrevista, se alguém fala "preciso tomar um café com você" há duas possibilidades. Ou a pessoa quer falar para resolver um problema de relacionamento, ou ela quer falar de uma ideia que teve. Nesse caso, essa pessoa confidenciará sua ideia ao outro. Ela está ali concebendo e contando sua criação e, nessa conversa, haverá a tentativa de entender se aquilo deve se transformar ou evoluir para um projeto e em que momento isso deve ocorrer. Esses cafés são, portanto, momentos de prospectar, explorar e alinhar ideias.

No caso da Natura, momentos de reflexão coletiva existem sempre que são necessários. Após a realização de um projeto, por exemplo, podem ocorrer reuniões sobre "Lições Aprendidas". Nessas "Lições Aprendidas", as pessoas tentam entender tudo o que foi aprendido ou o que deu errado no projeto em questão. Essa dinâmica leva à descoberta de erros e acertos que devem ser evitados ou repetidos. Todos os

envolvidos no projeto participam e comentam a experiência que tiveram durante a execução do mesmo. Isso fica como lição para os próximos projetos.

Esses momentos de reflexão coletiva são importantes também para poupar tempo e abrir espaço para ideias inovadoras. São aprendizados e deles se tira o que pode ser novamente realizado e os comportamentos que não devem ser repetidos. Sabe-se, por meio deles, qual é o caminho que pode ser seguido ou não e isso ajuda no tempo também, porque se já se sabe qual é o caminho que não deu certo, pode-se evitá-lo. Abre-se, assim, tempo para o surgimento de outras ideias que serão inovadoras.

Os momentos de reflexão ocorrem depois que o projeto foi finalizado. Após a realização, há o retorno para uma etapa chamada de avaliação, dentro do funil. O profissional responsável se encarrega de expor para os colegas ou colaboradores das áreas interessadas o que foi internalizado, quando foi internalizado, quais foram os resultados e o que foi aprendido. Às vezes, aquilo que não gerou muito resultado pode não ser relatado e discutido, mas, segundo entrevista, como processo, deveria ser rediscutido, porque a intenção é justamente essa - refletir sobre se os acertos e os erros para crescer com o aprendizado organizacional.

Entretanto, nem todas as áreas dispõem dessas reuniões reflexivas dentro da Natura. Não se trata de algo generalizado, que tem que ocorrer em todos os projetos. Fazer um *feedback* do que aconteceu de bom ou um processo do tipo "aprendizados e erros" é algo que ocorre na empresa, mas não com todos os profissionais.

Para um entrevistado, esses momentos podem ser traiçoeiros. Como ele conta,

"Essa atividade pode ajudar a direcionar a atividade inovativa sim, mostrando o que deu certo e o que deu errado, mas eu fico com medo dela prender a atividade inovativa como uma receita de bolo para seguir aquelas atividades que deram certo. O que quero dizer é o seguinte: se a gente depois de um projeto, sai com uma receita de bolo do que fazer e do que evitar, não necessariamente para um próximo projeto que eu fizer, eu preciso seguir esses passos... Eu acho que isso pode ficar muito intrínseco na pessoa como bagagem e como aprendizado pessoal, do tipo "se acontecer esse tipo de coisa eu vou evitar", e isso acontece de fato. Eu acho que o processo de aprendizado envolve isso. Você pode fazer mentalmente isso dentro de você. Isso de fato acontece. Agora tangibilizar isso em algum material não acontece e o meu medo de tangibilizar isso em um material é que isso vire um direcionador para novos projetos que resultem em ter que seguir esses passos". (Pesquisador em Desenvolvimento de Produto da Natura, entrevista em 2019)

No que se refere ao Cristália, existe o incentivo por parte da empresa de seus colaboradores "calçarem o calçado do outro". A organização definiu papéis e responsabilidades para cada um, mas eles buscam conhecimento sobre o que os outros fazem.

Um exemplo dos profissionais "calçarem o sapato do outro" é em relação aos cientistas que trabalham no Cristália. Alguns deles, no passado se preocupavam em avaliar os projetos apenas de forma técnico-científica - faziam os relatórios, os *slides*, com informações técnico-científicas. Hoje, esses mesmos cientistas são estimulados a entender um pouco mais de mercado. Assim, quando eles apresentam a avaliação de um novo projeto, apresentam com um panorama mais completo, que leva em conta aspectos mercadológicos. Logo, não se trata de uma área de formação, de conhecimento básico, fundamental desses colaboradores, mas é importante que eles atentem e aprendam cada vez mais, para que possam discutir e apresentar.

Um outro exemplo disso é na área de biotecnologia, uma das áreas mais importantes da estrutura do Cristália. Até pouco tempo atrás, havia uma separação, entre quem cuidava de projetos de princípios ativos de origem sintética e quem cuidava de biotecnologia. Hoje, como se trabalha de um modo matricial, os pesquisadores mais antigos, que não tinham muita familiaridade com projetos de biotecnologia, estão sendo incentivados a aprender porque já assumiram projetos dessa área.

Foi relatado ainda que a empresa encoraja a interação entre os funcionários. Muitas vezes essa interação ocorre motivada por uma demanda, porque existe uma necessidade de interagir com outro funcionário para realizar determinado projeto. A empresa também dá a liberdade de, se o funcionário não conseguir a *expertise* internamente, ir buscar com fontes externas, de modo que não é preciso ficar restrito à organização. Isso é relevante porque principalmente na área de inovação existe a consciência de que a empresa tem um conhecimento teórico-científico muito menor do que a universidade, menor do que o de outros especialistas na área.

Uma atividade feita com frequência são reuniões com especialistas, com representantes do mercado, que trabalha na área que em que a empresa está interessada no momento para uma troca de conhecimentos. Nesses momentos, os colaboradores entram na reunião em uma posição em que têm menos conhecimento do que o especialista, mas o objetivo é que eles saiam dela ao menos nivelados nos temas que são de interesse principal da empresa.

Além disso, o Comitê de Inovação trata de vários projetos em desenvolvimento e dentro desses projetos todos os participantes discutem as questões conjuntamente. É possível que um time dê opinião no trabalho de outros times e, se for necessário, há liberdade de ir buscar a informação e recrutar apoio em outros times. Há essa interação e a ideia é a de que um time pode dar suporte para outro, além de trabalhar de forma aberta e que todas as pessoas pensem em soluções para os problemas que os projetos estão apresentando.

Entre as competências elencadas pelos entrevistados para trabalhar no time de projeto, o profissional deve ser flexível, aberto a discussões, disposto a mudanças, que não se desmotive fácil perante frustrações e seja resiliente. Essa última qualidade é importante porque sabe-se que, na área de inovação, uma grande quantidade de projetos que começarão a ser desenvolvidos poucos chegarão ao mercado. Também é importante que o profissional goste de trabalhar em equipe verdadeiramente, ou seja, que goste de estar ao lado de pessoas, de discutir e de ouvir.

Também foi citado que é preciso ter uma base científica relevante, entender de ciência e saber fazer uma análise do que existe frente ao se espera que exista. Como diz uma colaboradora da empresa,

"A equipe inteira da inovação são pessoas que são provenientes da universidade e que tinham carreiras acadêmicas na universidade. Então fizeram graduação, pós-graduação. E ter uma mente aberta para o novo. Eu acho que isso é importante para quem trabalha nessa área." (Pesquisadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019)

Nesse sentido, é preciso ter a capacidade de detectar e avaliar tendências. Por fim, ter uma boa comunicação é bem importante. Conforme afirma uma profissional da companhia,

"É preciso sim ter uma boa comunicação. Ser uma pessoa que consegue se expressar com clareza, capacidade de síntese, às vezes não é nem tão simples você fazer isso porque quem faz ciência costuma ser muito detalhista e precisa simplificar, ser mais objetivo." (Coordenadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019)

No Cristália, foi respondido, em geral, que as reuniões virtuais ocorrem, mas que existe preferência pelas presenciais. Como diz uma colaboradora,

"Na presencial você olha para a pessoa e você fala com todo mundo. Na virtual às vezes você começa a falar com uma pessoa e quem está do outro lado da

mesa às vezes fica lá longe. É como se ela não estivesse presente, você meio que esquece que a pessoa está lá" (Coordenadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019).

Um fator que concorre para que as existam reuniões virtuais no Cristália é que a empresa tem várias unidades. Assim afirma uma profissional da empresa:

"Fazemos muitas reuniões virtuais. Porque o Cristália tem várias unidades. Então uma das maneiras que a gente usa para economizar um pouco de tempo, não ficar todo o tempo viajando de um lado para o outro, é utilizando o que a gente chama aqui de Telecom, que é uma ferramenta para fazer reuniões virtuais." (Pesquisadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019)

Há também colaborações feitas com pessoas e empresas de fora do Brasil. Nesse caso, utiliza-se Skype para teleconferências. Quando é preciso interagir com quem esteja no exterior, não há escolha e usar as ferramentas virtuais é praticamente uma obrigação. Nesse sentido, embora seja mais fácil discutir assuntos mais técnicos presencialmente, as reuniões virtuais são também feitas, de modo a economizar tempo e dinheiro.

Finalmente, foi relatado que, no começo do período em que ocorrem reuniões virtuais, existiam dificuldades porque a tecnologia não era boa. No entanto, o sistema atual é muito bom e praticamente não dá para perceber que as pessoas estão em lugares diferentes.

No que tange à Comunicação para Inspiração, no caso do Cristália, existem cafés e pode ocorrer que, quando um colaborador da área de inovação vai tomar um café e encontra alguém de outra área, como da área do marketing, comenta sobre uma nova regulação que saiu ou assuntos correlatos. Nisso há troca de experiências com pessoas de áreas distintas, o que acontece de modo informal. Não houve a definição formal de um lugar que estimule esse tipo de prática. Não existe um canal na *intranet*, por exemplo, que estimule esse tipo de prática. Porém, nada impede que alguém encontre uma notícia que tenha a ver com marketing ou com novo produto no mercado e passe para o pessoal de marketing. O inverso também pode acontecer. É frequente que o pessoal de marketing encontre alguma notícia, de algum projeto inovador, algum desenvolvimento que há na universidade e passe para quem trabalha na área de inovação. Essa troca acontece, mas de forma natural e não proposital ou sistematizada.

"(Ocorre quando) você vai tomar um cafezinho e você encontra alguém do marketing, você conversa. 'Ah, você viu aquela nova regulamentação que saiu? Aquilo

vai piorar ou vai melhorar?'. Nisso você está trocando experiências com pessoas de áreas distintas e isso acontece, mas informal. Não foi definido que há um lugar que estimule esse tipo de prática." (Gestora de Inovação do Cristália, entrevista em 2019)

Outra profissional consultada da empresa diz que:

"Todo o departamento aqui dentro do Cristália tem uma pequena área - não vou chamar de lazer porque não tem esse nome dentro da empresa - mas tem uma área que favorece a socialização. Isso nessa unidade. E na unidade fabril, eles tem realmente um espaço que é chamado de área de lazer, que tem biblioteca, tem uma sala de jogos, então isso é para descontrair, mas não significa que você não aproveite aquele momento para trocar experiências principalmente com pessoas de outros departamentos. Acho que isso que é legal, porque é um momento que todo mundo chega ali e consegue trocar experiências." (Pesquisadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019)

As ideias inovadoras podem surgir em conversas que envolvam pessoas de áreas distintas. Como um grupo trabalha sempre nas mesmas coisas, por vezes o olhar fica um pouco fechado, como também acontece na Natura. Quando se conversa com o pessoal de outras áreas, abre-se um leque de oportunidades. Na unidade de São Paulo do Cristália há também o pessoal da área comercial, que visita os médicos e frequenta hospitais. Esses colaboradores reportam para o pessoal de inovação o que os médicos estão precisando e o que os médicos gostariam que fosse produzido. Essas informações ajudam a moldar o que a empresa está fazendo.

Pode-se inferir que o nível de Comunicação para Inspiração no Cristália é relativamente baixo. Em primeiro lugar, porque as trocas informais parecem ocorrer principalmente dentro dos próprios departamentos. Depois, porque quando ocorrem entre departamentos, não há exatamente pessoas que não conversariam se não fossem colocadas no mesmo lugar, já que, nos exemplos dados, uma área tem muito a ver com outra (marketing e inovação; comercial e inovação).

No caso do Cristália, conversas longas ocorrem em *workshops* científicos. Em reuniões mensais, de vez em quando programa-se a realização de discussões técnico-científicas ou de mercado, e chama-se para elas pessoas portadoras de conhecimentos distintos. Um exemplo dado foi uma reunião que seria realizada entre um diretor de marketing, que vai expor o mercado, as necessidades não atendidas e onde seria interessante inovar, e consultores médicos, especializados em uma determinada área, além de pessoas da área comercial. Constrói-se assim um estímulo para o aumento

do conhecimento da área de inovação, de cientistas, para que eles possam então prospectar projetos bem direcionados aos interesses daquela área e aos interesses da empresa.

No que tange ao Cristália, essas reflexões coletivas não estão sistematizadas, mas ocorrem de modo orgânico e natural. Por vezes, senta-se para falar sobre projeto e aí se avalia o resultado de um estudo. Quando o resultado não é positivo para o projeto ou mostrou que o produto está instável, discutem-se as causas de seus problemas. Isso concorre para que os erros não ocorram mais, não se repitam.

Logo, essas reuniões são efetuadas, mas não têm um nome, como "reunião sobre erros". No entanto, reuniões desse tipo já aconteceram em outro momento dentro da empresa e eram chamadas de "reuniões de melhores práticas". Nessa reunião, estimulava-se que as pessoas relatassem *cases* de insucesso. Era algo sistematizado e feito com regularidade. Essas reuniões não ocorrem no momento.

Em relação a esse tipo de reflexão impedir novas ideias de surgirem, porque já fracassaram em algum momento, a gerente de inovação do Cristália respeita quem pensa desse modo, mas não acredita nisso. Ela diz que

"Acho que para trabalhar com inovação, tem que ter uma audácia muito grande. O perfil de um pesquisador de inovação, de um cientista de inovação, ele é diferente do perfil de um pesquisador que trabalha com o desenvolvimento de genéricos e similares. Quando você desenvolve um medicamento genérico, que é uma cópia, e um similar, que também é uma cópia, é desnecessário você inventar, até porque se você inventa você cria um produto que não é mais um genérico e aí você tem que fazer outros estudos para provar a eficácia desse, então pronto. Quando você quer copiar, o objetivo é copiar mesmo. Agora quando trabalha com inovação, até o perfil do pesquisador é diferente desse pesquisador que trabalha com cópia e aí não é muita coisa que convence ele que ele não pode tentar de novo e que de repente vai numa segunda tentativa vai dar certo." (Gerente de Inovação do Cristália, entrevista em 2019)

Foi dito, em entrevista, que as reuniões reflexivas poderiam ocorrer mais vezes dentro do Cristália. Uma colaboradora citou que seria indicado porque ajudaria a empresa a inovar mais. Há também departamentos que fazem isso com frequência, mas de modo extra-oficial e informal, de reunir a equipe e discutir um estudo por ela realizado e que deu certo, uma melhora na metodologia que está a se utilizar. Existe isso de celebrar o que deu certo e de colocar na mesa o que deu errado para tentar entender e melhorar.

Pode-se dizer, portanto, que, no Cristália, essas reuniões que trazem reflexões coletivas a respeito dos trabalhos ocorrem, de forma informal e não sistematizada. Não é incomum, dentro da empresa, que profissionais se dediquem a discutir aspectos sobre o êxito em um projeto ou sobre erros cometidos por eles próprios.

Pode-se considerar a variável de análise VA4 como válida, já que as empresas estimulam que profissionais de diferentes áreas tentem entender o trabalho dos outros. Ao mesmo tempo, as dinâmicas comunicacionais que tendem a favorecer a inovação ocorrem, ainda que em grau diferente (mais na Natura).

6.2 Metas relacionadas à inovação

A quinta variável de análise dessa tese (e a segunda desse capítulo) foi se:

VA5: Organizações com desempenho inovador formalizam metas relacionadas a inovação, em relação a produtos novos, tempo de desenvolvimento e projetos em parceria com outras entidades. Essas metas são colocadas para gestores e colaboradores, e podem ser discutidas entre eles.

No caso da Natura, há três tipos de metas a serem cumpridas. A primeira delas se refere ao índice de inovação, que mostra o percentual da receita que está abastecida por novos produtos. O período de tempo observado é de 24 meses. É comum que esse percentual fique entre 60% e 65%. Abaixo de 60%, considera-se a situação preocupante. Esse índice mede inclusive derivativos, ou seja, tudo que for lançado entra nessa conta, desde o bem incremental até o mais radical.

Outro indicador é o chamado "*time to market*", que mede o tempo que o produto leva desde ser formalizado até ser encontrado no mercado. Mede-se quanto tempo demora para desenvolver o produto. Começa-se a contar o tempo desde que o projeto é aberto e vai até o momento em que ele pode ser encontrado no mercado.

Por fim, há um índice que mede o tanto de projetos que está sendo feito em parceria com outras organizações. Esse é o índice de inovação aberta, que é quantos projetos tem parceiros envolvidos do total de projetos. Por exemplo, se há 200 projetos

em andamento e 120 tem parceiros, então o índice da empresa é de 60%. Nesse índice a Natura fica entre 50% e 60% e a ideia é que fique entre 50% e 70%.

A meta mais complicada de ser atingida, segundo entrevistas, é o "*time to market*". No caso do "*time to market*" não ser atingido, pergunta-se dentro da empresa o que pode ser feito para atingi-lo. Pode-se evoluir o processo, contratar consultoria ou utilizar o método ágil.

O método ágil é um método de desenvolvimento de produtos mais adaptativos que os métodos tradicionais. Esse método é indicado "para cenários em que existe constante mudança de requisitos e os resultados devem ser entregues em pequenos espaços de tempo" (Carvalho e Mello, p. 559, 2012).

Para os desenvolvedores de produto, existem metas individuais, metas mais globais - como a "Natura precisa alcançar isso" - e existem as suas metas pessoais. Todas elas são discutidas entre gestor e subordinado, mesmo as metas globais, da Natura como um todo. Então as metas globais surgem para o desenvolvedor como algo que é necessário fazer, é uma meta que para todo mundo é esperada, mas existe uma explicação e uma conversa. Já as metas individuais são de comum acordo entre pessoas.

No caso de essas metas não serem cumpridas, as consequências dependem do motivo do não cumprimento. É possível que a meta não tenha sido cumprida por incompetência ou porque aconteceu um episódio que fez com que essa meta não fizesse mais sentido. Se a meta não foi cumprida por incompetência, não haverá punição a princípio, mas surge a visão de que não se alcançou aquela meta e que será necessário melhorar no futuro. Por outro lado, se a meta caiu por um episódio, ela é substituída por outra. Se a meta não foi atingida por algo por incompetência ou algo nesse sentido, ela vai ser reforçada no ano seguinte ou ela vai ser mudada para que faça mais sentido para o colaborador. As metas individuais geralmente são objetivos que vão depender só do esforço do colaborador atingir.

Todo ano os colaboradores passam por avaliação e aí nesse fórum, chamado de "fórum de pessoas", o cumprimento/não cumprimento é visto. Os gestores veem se os subordinados atingiram a meta ou ficaram abaixo dela. A discussão é feita por gestores e diretores. Depois, os gestores passam aos colaboradores os resultados. O gestor pode dizer, por exemplo, que determinado ponto é um ponto de atenção, que é necessário mudar ou que isso não pode acontecer novamente, bem como pode dizer que

o que foi planejado foi atendido. Não é porque um determinado ponto não foi atingido que o colaborador será demitido. Sempre se trabalha com a visão de melhorar para o próximo fórum.

No caso do Cristália, no momento das entrevistas, a empresa estava em uma mudança em relação a alguns aspectos, o que incluía a colocação de metas. Logo, no momento das entrevistas, não existiam metas. Foi perguntado à gerente o que ela pensa que pode ocorrer caso as metas não sejam cumpridas após serem formuladas. De acordo com ela, inovação tem por natureza uma flexibilidade maior em relação a outras áreas. Isso porque um resultado inesperado pode mudar o rumo de um projeto. Daí que se pode estabelecer que se irá fazer um produto, mas o estudo de estabilidade pode impedir que ele seja feito. Mesmo se o estudo de viabilidade der certo, haverá pesquisas clínicas com humanos e, caso nesse momento não haja aprovação, não pode ser colocado no mercado. De forma que a meta não será batida, mas, se houve a tomada de todos os cuidados para ter um produto perfeito, e houver a infelicidade de tê-lo instável em um momento, isso é justificado e compreensível.

No caso dos colaboradores, foi visto que eles têm metas individuais em todos os anos. Essas metas são discutidas com os seus chefes imediatos. Existe uma premiação financeira no caso de as metas serem alcançadas. Caso elas não sejam obtidas, o colaborador não recebe essa premiação. A meta é vista como motivadora pelos colaboradores e, o prêmio, visto como motivador para que as metas sejam alcançadas.

É possível afirmar que a variável de análise VA5 é válida para a Natura, mas não para o Cristália, no momento em que o trabalho foi feito. Isso porque o Cristália não estimulava metas para a empresa como um todo no momento das entrevistas, de modo que elas não eram discutidas.

6.3 Comunicação entre profissionais de hierarquias diferentes

A última variável de análise discutida (desse capítulo e da tese) foi se:

VA6: Nas organizações inovadoras, a comunicação entre membros das equipes de projetos de P&D+I ocorre de maneira formal e informal, e frequente, sendo livre entre os diversos membros; (o time do projeto “dissolve” as diferenças hierárquicas entre seus participantes; indivíduos

não se inibem frente à participação de colegas mais graduados (cargo mais elevado) na equipe).

No caso da Natura, houve praticamente um consenso entre os entrevistados de que há bastante liberdade na comunicação entre os diversos membros das equipes, especialmente com os gestores. Os colaboradores têm interface com muita gente. Pode-se pedir ajuda para pessoas que são especialistas em determinadas áreas, por exemplo. Os pesquisadores mais seniores dão muita liberdade para quem está no começo e não travam o processo de aprendizado desses novos profissionais.

Em relação à inibição, ela ocorre principalmente no momento em que o profissional entra na empresa. Isso se deve à falta de costume que as pessoas sentem no começo em relação a como responder às perguntas que lhes são feitas. Porém, há alguns casos relatados de certas pessoas expressarem que querem conversar com o pesquisador principal, não com quem está em uma posição hierárquica inferior. Essas situações, no entanto, não são corriqueiras.

Segundo as entrevistas, as pessoas são muito livres para poderem se expressar, falar o que pensam, dar novas ideias e também para falar o que não gostam. Isso se reflete no trabalho cotidiano. Como conta uma profissional da empresa em um caso concreto,

"Se eu fiz uma cor de batom diferente no laboratório e desenvolvi uma nova fórmula, eu posso falar com o Marketing. Esses dias aconteceu que eu cheguei e o Marketing tinha me dado cinco cores para uma nova coleção. Aí eu falei para eles, 'olha, eu fiz outras cinco, eu não fiz as que vocês me deram porque eu achei que essas aqui ficaram mais legais'. Aí eles viram, gostaram e aprovaram". (Pesquisadora de Desenvolvimento de Fórmula A da Natura, entrevista em 2019)

Assim, também é possível que um subordinado tenha uma ideia diferente da que o chefe tenha e consiga expressá-la de modo a convencer esse chefe. Isso vai depender da qualidade do argumento. Dentro das reuniões, também é possível expressar uma ideia diferente da do gestor. Pode-se ouvir a resposta "esse não é o momento para a sua ideia", mas ninguém é impedido de falar o que pensa. Não há barreiras, assim, para mostrar o que se deseja. Pode ser que não seja o momento para uma ideia, que ela não esteja dentro da estratégia de crescimento da empresa, mas, em casos assim, a outra pessoa terá argumentos para falar o motivo do "não". Tanto o sim quanto o não devem ser embasados em argumentos sólidos.

Há quem diga também que a inibição está mais relacionada com características pessoais de cada um e das pessoas com quem se interage no dia a dia. Existem pessoas com nível de titulação muito alto e isso pode de alguma forma inibir quem for conversar com elas. No ambiente da Natura no geral, segundo entrevista, existe mais inibição em relação ao título da pessoa com quem se está falando (mestre/doutor) do que do cargo ocupado. As pessoas costumam conversar na mesa, no corredor, e não há assim um constrangimento, mas existe uma preocupação natural de se querer entregar algo bom porque o nível de exigência é grande.

No entanto, a falta de inibição não significa que pessoas com grau hierárquico superior estejam disponíveis o tempo inteiro. É preciso resolver os assuntos de forma mais direta e objetiva porque a agenda das pessoas, principalmente das com cargo mais elevado, é extremamente concorrida. Caso não seja resolvido o assunto, será preciso uma segunda ou terceira rodada para resolver, o que pode incomodar quem já tinha a resposta desde o primeiro momento. A liberdade existente dentro da empresa se coaduna com o perfil da liderança atual, de pessoas muito harmônicas entre si.

Perguntou-se sobre a existência de indivíduos tímidos no ambiente de trabalho. A resposta foi que o indivíduo muito tímido vai ter dificuldade de ter visibilidade, de mostrar a sua competência e o seu valor. A comunicação é o que faz com que a mensagem chegue, logo é ela que mostra que a pessoa tem potencial e é boa no que faz. Boa parte do sucesso das pessoas e dos projetos é a capacidade de vender as suas ideias, e de se vender como o capaz de executá-las. De forma geral, portanto, a timidez extrema é um problema, mas isso em nenhum momento aparece explícito. O contexto da Natura, porém, é de muita extroversão. Na afirmação do gestor de inovação, "é uma empresa de mulheres, as pessoas se comunicam, falam muito".

Quanto ao Cristália, foi relatado que existem perfis variados dentro da empresa. Há os mais quietos, que não se expressam muito, e os mais faladores, extrovertidos. No entanto, até os mais tímidos, quando faz sentido, acabam por se expressar. A organização incentiva que as pessoas falem e atua no sentido de não fazer disso um empecilho para as atividades inovadoras.

Em relação à timidez, essa não foi uma característica apontada como complicadora do processo de evolução da pessoa dentro da empresa. Isso porque, o líder tem que ter percepção aguçada para avaliar o mérito e a qualidade do trabalho de um

colaborador independente do quanto ele fala ou se expõe. A timidez não pode ser levada em consideração na hora de avaliar um profissional.

Entretanto, quando uma pessoa é chamada para participar de uma reunião é porque quem chamou quer a opinião dela. Por outro lado, pode ser que a pessoa demonstre uma inteligência emocional muito grande se entrar e sair quieta de uma reunião porque, às vezes, em virtude das pessoas não concordarem e terem opiniões diferentes, o clima da reunião já está tão aguçado e tão complicado que uma faísca feita pode fazer com que alguém exploda.

Em reuniões sobre inovação, todos têm abertura para falar, ainda que a ideia seja a decisão ser tomada em grupo. Não ocorre de alguém ter uma ideia e impor ela sobre os demais - a questão principal é todo mundo concordar, por vezes não com quem teve uma ideia inicial, mas após, quando surgiu uma ideia melhor e derivada da primeira. Foi dito que os colaboradores têm muita liberdade de expor a sua opinião e como cada pessoa tem um conhecimento diferente, se isso não for feito e não for permitido que a pessoa contribua, a ideia nunca será rica o suficiente para ir para frente. O ideal é que todos que participem contribuam dentro de uma reunião.

Os profissionais consultados do Cristália afirmaram que, em termos de inibição, ela é muito prejudicial quando se trabalha na inovação. Uma profissional da empresa diz que "Alguém que se sente inibido em falar só porque o outro é diretor e você não, não vai trabalhar na inovação" (Coordenadora de P&I do Cristália).

Procurou-se saber se, dentro das empresas, os subordinados ouvem mais e os gestores falam mais ou se não há essa divisão. Isso foi importante para saber se a comunicação é mais horizontal ou se ocorre apenas de cima para baixo.

Na Natura, essa divisão não foi observada de modo tão estático por nenhum dos entrevistados. Durante as reuniões sobre inovação, quem fala mais muitas vezes é quem tem mais conhecimento técnico. Assim, pode ocorrer de haver a presença de um gerente na reunião, mas ele não deter o conhecimento técnico do produto que está sendo desenvolvido, de modo que fale menos. Em outros casos, os chefes falam mais porque têm mais repertório, mas não porque são chefes e sim porque tenham mais conteúdo para ajudar, já tendo, em algumas ocasiões, passado pelo estágio em que a pesquisa se encontra.

"Normalmente, a gente dá o espaço para as pessoas estarem nas reuniões, seja de que nível ela for, mesmo estagiários, e eles se colocam nas reuniões. A gente estimula esse comportamento. O que fatalmente vai acontecer é que o gestor vai complementar o ponto, vai ajudar a conduzir, mas as pessoas têm palavra franqueada." (Gerente de Inovação da Natura, entrevista em 2019)

Ou seja, o gestor ajuda o tema a ser debatido, mas não interfere na possibilidade de uma pessoa expressar sua visão. Isso mostra que se trata de uma organização que prima pela horizontalidade, em que a hierarquia não é rígida e em que as opiniões dos colaboradores hierarquicamente inferiores não são ignoradas.

Outra pergunta feita dentro dessa variável de análise para os desenvolvedores de produto foi se eles notam uma disposição dos chefes de entenderem seus pontos de vista ou se suas ideias são tratadas em segundo plano. Como resposta invariável na Natura, ouviu-se que há gestores que procuram entender o ponto de vista dos subordinados, mas nem sempre isso é uma realidade.

Alguns chefes são mais empáticos do que outros e procuram se colocar mais no lugar dos subordinados. Isso ajuda eles a procurarem entender a visão que o subordinado está tendo do problema com o qual se depara. Um outro problema levantado para que o chefe não ouça o seu subordinado é o tempo e o cronograma, que é sempre apertado. Uma desenvolvedora de fórmula relata que, na época em que foi entrevistada, trabalhava em um projeto em que tinha que entregar uma cor de batom. Esse é o relato dela:

"Eu posso ter ideias novas e sugerir para o time, por exemplo, eu estou vivendo um projeto em que eu tinha que entregar uma cor de batom e eu não ia chegar nessa cor com as matérias-primas que eu tenho aqui. Aí eu cheguei e disse 'olha, eu tenho uma matéria-prima nova, só que vai impactar no cronograma... todo mundo está de acordo?'. Aí todo mundo esteve e eu entrei com a matéria-prima nova." (Pesquisadora em Desenvolvimento de Fórmula A da Natura, entrevista em 2019)

Como o time esteve de acordo, o chefe concordou também. Ou seja, muitas vezes depende do projeto e do cronograma o fato de o chefe ouvir ou não o seu subordinado. Essa desenvolvedora afirma que a sua chefe está sempre próxima e, em geral, a ouve.

O fato de a Natura se basear em relações e entender a importância dessas relações, na visão dos entrevistados, contribui para que os contrapontos apareçam. Entretanto, em momentos de pressão, existe sempre uma opinião preponderante que

resolve os problemas. Desse modo, a existência de pluralidade de opiniões não impede que, dentro de um impasse ou em momentos que não se consegue avançar, uma opinião superior ou de fora, prevaleça.

Quando há conflitos de ideias entre diferentes colaboradores dentro do mesmo time de projetos, a Natura tem uma cultura de resolver os conflitos construtivamente. Isso significa que as pessoas devem resolver os conflitos entre elas mesmas e que o conflito não deve subir para outros níveis hierárquicos. Quando um colaborador diz para o seu gerente que não está se entendendo com alguém do time de projeto, a tendência do gerente é recomendar que procure a pessoa e resolva, não que ele próprio entre no problema. A cultura da organização é que deveria haver o diálogo para não escalar o problema. Se ficar muito extremo e for afetar o planejamento estratégico, aí sobe para os níveis de diretoria e vice-presidência. Caso não esteja na estratégia, a iniciativa de quem estava querendo propor algo provavelmente vai minar.

Nessa linha, resolver os conflitos de modo construtivo significa muito diálogo entre as partes. E isso também traz o efeito colateral da lentidão. Existe, assim, um *trade-off* entre inovar rápido e ter muito diálogo. Deduz-se daí que há um ponto ótimo do tempo gasto com diálogo, que é o tempo que não afeta em demasia o *timing* da inovação.

No caso do Cristália, dificilmente ocorrem reuniões em que o gestor predomina. Em geral, o gestor delega e quem vai desempenhar a atividade é quem está à frente das reuniões. Todas as pessoas da equipe, mesmo os pesquisadores que estão nos cargos hierárquicos mais baixos até os coordenadores, em algum momento vão apresentar um problema. A apresentação pode ser algo técnica - como um técnico mostrar um aprimoramento que ele fez dentro da área dele - até um levantamento mundial do que está acontecendo em determinada área. Normalmente, portanto, não é o gestor que domina o debate nas reuniões sobre inovação.

Na farmacêutica, o proprietário da empresa transita pelos corredores da mesma e conversa com qualquer um que queira abordá-lo. Entende-se que o proprietário é uma pessoa muito ocupada, mas muitas vezes ele mesmo faz a abordagem, não sendo necessário um colaborador abordá-lo. Há certa centralização, portanto, na figura do presidente. Ele sabe o que cada departamento está fazendo e não é incomum alguém estar andando pelo corredor e ele parar a pessoa para perguntar algo do departamento ao qual ela pertence. Como ele, que é o proprietário da empresa, faz

isso, uma imagem de uma empresa mais familiar é passada para os gestores. Não há, assim, gestores de "salto alto", que não falam com determinada pessoa em virtude da hierarquia dela. Caso essa pessoa marque uma reunião e haja disponibilidade de quem está hierarquicamente acima, o pedido será atendido. Entretanto, isso não é algo corriqueiro.

A variável de análise VA6 é positiva tanto no caso da Natura quanto no do Cristália. A comunicação nas empresas ocorre de modo formal e informal. Os times de projeto dissolvem as diferenças hierárquicas entre seus participantes e quem fala mais em reuniões são aqueles que detém maior conhecimento técnico, que não necessariamente são os chefes.

CONCLUSÃO

As relações entre organizações, atividades comunicacionais e desempenho inovador já foram estudadas de diversos pontos de vista, como mostra o capítulo 3 dessa tese. Entretanto, se se leva em conta que esse é um trabalho feito também de modo empírico em organizações no Brasil, que colabora com a literatura da área e valoriza o papel da comunicação há de se ressaltar o seu ineditismo. Para além disso, a relação entre as visões econômicas, gerenciais e de comunicação foram contempladas de modo que não foi encontrado na literatura.

O Brasil não é conhecido por ser um país com contingente expressivo de empresas inovadoras. Pelo contrário - a falta de inovação das mesmas transparece, seja em estudos focados em inovação ou nas Pesquisas de Inovação (PINTECs) feitas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Entretanto, o que pode ser dito, a partir do trabalho em campo, é que há evidências de que organizações inovadoras reconhecem e usam a comunicação para inovações nas empresas.

Foram escolhidas, para o estudo, duas empresas com perfil de maior inovação. No entanto, tanto no caso da Natura quanto do Cristália, elas são inovadoras para o patamar brasileiro. Dificilmente se poderia afirmar que elas são inovadoras a nível global, já que empresas de outros países, principalmente desenvolvidos, costumam inovar mais.

Como foi visto nos dois primeiros capítulos, a partir de uma abordagem econômica (no capítulo 1) e focada na firma (no capítulo 2), inovar constitui uma necessidade para as empresas continuarem a existir no ambiente em que atuam. Essas empresas estão submetidas a um meio concorrencial, no qual aufere vantagens quem apresenta os melhores produtos. Isso muitas vezes não está ligado aos preços praticados, já que, no que tange ao setor farmacêutico, por exemplo, o consumo está mais ligado ao que prescreve um profissional da saúde do que na própria escolha do consumidor final.

Seja como for, as hipóteses neoclássicas a respeito desses mercados mostram-se bastante inverossímeis. O mercado, por exemplo, não tende ao equilíbrio e a racionalidade dos agentes é limitada, o que explica algumas trajetórias de empresas estarem fadadas ao insucesso. A "culpa", contudo, não pode ser debitada às dinâmicas comunicacionais. Outros fatores concorrem para isso. É justo dizer que uma empresa bastante inovadora tende a prezar pela comunicação, mas faltam dados para afirmar que

uma organização que não inova tem na ausência de comunicação o seu “calcanhar de Aquiles”. Até mesmo porque essa não foi a meta desse trabalho (seria possível um trabalho adicional para responder a pergunta se organizações que não inovam não tratam a comunicação como deveriam). O que foi visto nessa tese é que, em algumas empresas inovadoras, como as duas nas quais se realizou trabalho de campo, a comunicação é tratada com o devido cuidado.

Os objetivos da tese foram alcançados. Em primeiro lugar, fez-se uma revisão de literatura a respeito de como a inovação é vista, seja do ponto de vista mais macro, do mercado, seja no que diz respeito às firmas (capítulos 1 e 2). Abordou-se, no primeiro capítulo, como diversas escolas de pensamento econômico tratam a inovação. No segundo capítulo, foi visto a importância da atividade inovativa com foco na firma, bem como a relação entre esta e outras firmas e agentes (como institutos de pesquisa e universidades).

Mostrou-se, a partir do terceiro capítulo, que os gestores colocam a importância de inovar no centro de sua comunicação com seus subordinados, mas não os prendem a uma visão rígida de qual inovação buscar. Ou seja, cada integrante das empresas pesquisadas têm a possibilidade de discutir e avançar em estudos que levem a inovações, não sendo necessário que se prendam a uma visão mais superior. É importante destacar que se tratam de ambientes corporativos, onde existem estratégias que precisam ser seguidas, mas, por outro lado, isso não implica na ausência de proatividade dos colaboradores.

A comunicação é fundamental para gerar a cultura inovativa da empresa. Ela se faz relevante tanto no que diz respeito a criar valores e crenças nos colaboradores que eles precisam buscar sempre a inovação tanto ao estabelecer normas e um ambiente necessário para que, por exemplo, o erro não seja duramente punido ou a ousadia não tenha espaço. Além disso, há muito foi-se o tempo em que a inovação era obra de gênios isolados. Atualmente, o que se observa é que os trabalhadores de uma empresa precisam criar conexões uns com os outros para que a inovação tenha espaço.

Também foi demonstrado nessa pesquisa que nas empresas pesquisadas há órgãos relacionados à inovação que estão próximos ou diretamente ligados à direção da empresa. Na Natura, por exemplo, os times de projeto são multi-hierárquicos e se reportam diretamente ao CEO. No Cristália, a unidade de inovação também está bem

próxima do comando da empresa e o próprio vice-presidente de produtos por diversas vezes também participa das reuniões do Comitê de Inovação.

Existe também, nessas duas empresas, uma comunicação mais horizontal por parte dos empregados. Foi visto, por exemplo, que as ordens que partem de chefes imediatamente superiores aos subordinados podem ser discutidas por esses e que, caso o chefe seja convencido que a visão do seu subordinado guarde uma qualidade melhor que a inicialmente pensada, o chefe pode mudar de opinião. Isso indica que a comunicação não é estritamente vertical e que as ideias de quem está mais abaixo na hierarquia organizacional podem ser contempladas e executadas. Isso é válido tanto no caso da Natura quanto no caso do Laboratório Cristália.

Mostrou-se ainda que as estruturas das empresas estão voltadas à inovação. No caso da Natura a inovação não é vista só como um objetivo empresarial, mas traz também a ideia de não só melhorar seus produtos, mas também o meio em que está inserida, o que inclui as pessoas - consumidores - e o ambiente. Pode ser dito também que, embora a empresa não expresse alguns enunciados tradicionais de corporações, como seus valores, os Relatórios Anuais disponíveis aos seus investidores e ao público em geral, como exemplo, tratam de modo inequívoco a relevância da inovação para a companhia.

No caso do Cristália, a organização tem como lema "Estar Sempre Um Passo à Frente", o que indica claramente que pretende ser inovadora e explorar antes que suas concorrentes ideias e mercados em que veja oportunidades. É preciso mencionar ainda que, nesse caso específico, a empresa indica o percentual do seu faturamento anual que deve ser destinado à pesquisa e desenvolvimento (4% ao ano). Tanto a missão quanto a visão trazem palavras relacionados à inovatividade. A visão da própria empresa é melhorar, por meio de suas inovações, a qualidade de vida e o bem-estar dos seus consumidores.

As duas empresas trabalham com o meio científico e, para isso, se valem da comunicação, seja essa feita em fóruns, como o Conselho Científico do Cristália, ou em eventos que acontecem, muitas vezes, fora de suas unidades. Também ocorrem parcerias entre essas companhias e a comunidade científica, seja essa universidades ou fundações de amparo à pesquisa.

Demonstrou-se ainda que essas empresas trabalham de forma a montar times de projetos. Esses times, que podem ser mais dinâmicos na Natureza do que no Laboratório Cristália, no qual não se reúnem muito, constituem espaços em que ideias de diversos colaboradores se encontram e, porque são diferentes, levam a uma atividade inovativa de destaque.

Ao trabalhar por intermédio de times de projetos, que reúnem pessoas de áreas diversas e que são diferentes, as discussões são constantes e valorosas. Existem, por outro lado, opiniões que tendem a resolver determinados problemas. Quando se está diante de um impasse e, às vezes, falta o conhecimento necessário para sair dele, uma opinião vinda dos níveis superiores ou de fora da empresa pode resolver o dilema. É importante deixar claro também que as discussões, embora sejam relevantes, tem um prazo ótimo para terminar. Diálogo em excesso pode levar a lentidão no processo decisório, o que nunca é bem visto. Assim, opiniões que resolvem dilemas são valiosas.

Desse modo, no que diz respeito ao dia a dia da empresa, os colaboradores trabalham junto a pessoas de formações diferentes. Em uma mesma equipe, há profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de fórmulas, pelo desenvolvimento de embalagens, pela segurança, entre outras áreas. Há momentos, contudo, em que os grupos se constituem por pessoas de formação mais homogênea.

Nesse ponto, cabe perguntar se a firma representativa de Marshall (1890), que não descreve o que ocorre dentro das empresas, existe em algum lugar. Certamente, se existe, não é inovadora, uma vez que, para a inovação surgir, conforme ficou demonstrado, concorrem ideias muitas vezes antagônicas. É no encontro das diferentes perspectivas que a inovação se faz. Uma firma que lide bem com as diferenças entre o seu pessoal terá mais chance de sobreviver em mercados instáveis e de ser inovadora. Se comunicar bem constitui um recurso intangível importante, de modo que o que poderia ser dito é que, em uma perspectiva penrosiana, não há de se falar como recurso comunicacional importante a existência de profissionais com ideias sempre semelhantes, o que tende a gerar comodismo.

No entanto, quando se trabalha em um assunto mais técnico, é provável que as pessoas tenham um *background* mais parecido. Assim, quem domina determinadas técnicas é posto em contato para fazer avançar um projeto. Desse modo, a homogeneidade ou heterogeneidade das pessoas que trabalham em um mesmo time depende da área na qual se trabalha.

Como área com pessoas de formação mais heterogênea pode-se citar a de experiência de produtos, enquanto que uma área que reúna pessoas de formação mais homogênea é, por exemplo, a desenvolvimento de fórmulas. Depreende-se, portanto, que em áreas mais técnicas trabalham pessoas com bagagens mais similares, enquanto em áreas menos técnicas isso não importa muito. A frase "equipes mais homogêneas se integram mais rapidamente mas são menos inovadoras" faz sentido porque, quando se lida com assuntos muito técnicos, é importante que as pessoas tenham um conhecimento em comum. Entretanto, esse conhecimento em comum leva à inibição de ideias inovadoras, que encontram espaço mais quando as diferenças são postas em contato.

Foi visto, além disso, que existe espaço para reflexões coletivas a respeito de trabalhos já realizados. Isso contribui para que não se cometam erros idênticos em projetos futuros, mas, importante destacar, não engessam a atividade laboriosa em relação a inovações, isto é, é possível que, em alguns casos, o que já se tentou uma vez e se mostrou ineficaz seja tentado novamente a fim de alcançar determinado resultado.

No caso das "conversas longas", conceito de Baker (2015), embora não sejam praticadas de forma muito constante, elas são realizadas em momentos específicos, como no caso da fase de Planejamento da Natura. Viu-se aí que há até mesmo conversas entre doutores em química e em psicologia para a troca de conhecimentos que podem levar a futuras inovações.

No que tange às metas colocadas para as empresas e para os profissionais que nelas trabalham, a comunicação também embasa esses processos. Na Natura, por exemplo, um desenvolvedor de produto tem metas globais - que a empresa tem que cumprir e o que ele tem que fazer para que ela cumpra - e metas pessoais.

Em relação às duas empresas, notou-se que há diferenças entre o modo de funcionamento da Natura e do Laboratório Cristália e do papel da comunicação dentro dessas companhias. Em primeiro lugar, a Natura é uma empresa de capital aberto, costuma ter uma direção altamente profissional - os controladores, como Pedro Passos, não atuam em cargos executivos - enquanto que o Cristália tem seu capital fechado e seu presidente, Ogari Pacheco, atua de modo bastante presente. O outro aspecto é que a Natura é a quarta maior empresa de beleza do mundo, com 40 mil funcionários, enquanto que o Cristália, ainda que seja bastante inovador para o caso brasileiro, é razoavelmente menor (tem 5600 empregados), o que torna possível ao seu presidente gerir a empresa de modo mais personalista.

Essas diferenças fazem com que a Natura tenha um fluxo decisório de projetos efetivamente colegiado e descentralizado, por unidade de negócio ou até categoria de produto (que é o funil de inovação). No Cristália, as decisões sobre a continuidade ou não do projeto vão para um comitê único, no qual quem decide é o seu presidente. Embora os times de projeto existam, eles não atuam de modo tão presente.

Há, como ficou demonstrado, bastante comunicação horizontal no Cristália, bem como o encontro de perfis heterogêneos. Entretanto, isso se dá de modo mais informal, em um caso em que parece claro que as decisões estratégicas - mas mesmo decisões em um nível micro - são tomadas de cima, de modo diferente do da Natura.

Ainda que o Cristália tenha um perfil mais familiar, isso não quer dizer que não seja inovadora - pelo contrário, só o fato de ser o único laboratório farmacêutico nacional capaz de produzir toda a cadeia de um fármaco é mostra que ela inova bastante (novamente para o caso brasileiro). Uma das principais razões para isso é que o presidente da empresa conhece muito bem o mercado em que atua, o desenvolvimento de drogas e tem uma capacidade de liderar acentuada. O fato de ele andar pelo laboratório e conversar com seus funcionários, seja de que grau hierárquico forem, é sinal disso.

Esse trabalho pode ser visto como uma fonte de conhecimento sobre a comunicação em empresas, especialmente para as companhias inovadoras. Ele permite que conceitos existentes tanto na Natura quanto no Laboratório Cristália, como as reflexões coletivas, a colocação de metas (ainda que elas não existem de forma tão nítida no caso dessa última empresa), as conversas longas, entre outros conceitos, sejam praticados em organizações que se pretendam inovadoras. Assim é que a comunicação recebe um destaque acentuado, de forma que não se trate ela apenas como algo supérfluo ou desnecessário, mas como fonte de inspiração para atividades inovativas. Pretende-se, assim, mostrar, por exemplo, que a ideia de que reuniões são obstáculos à prática inovativa, ainda infelizmente existente em diversas empresas, sejam repensadas à base do que se encontrou empiricamente em duas companhias bastante inovadoras.

A comunicação influencia o modo de operar de organizações. Mesmo nos casos em que ela não é bastante explorada, e onde existe o pensamento de que se trata, muitas vezes, de um obstáculo, ela indica o *modus operandi* das instituições. Vê-se o teor de dinamismo existente em um tecido organizacional ao perceber quão livres os profissionais são para se expressar, para elaborar suas ideias e para contribuir, cada a

um a seu modo, com a prática inovadora. Uma companhia que privilegie seus canais comunicacionais e permita que seus colaboradores discutam ideias independente de seus níveis hierárquicos, ainda que a hierarquia tenha sempre importância, provavelmente tende a ser mais inovativa.

A grande contribuição que essa tese dá é a possibilidade de enxergar a comunicação como uma variável importante do funcionamento de empresas (ou como um ativo intangível fundamental). Há, entretanto, que se indicar que essa pesquisa entrevistou poucas pessoas de apenas duas empresas, uma do setor de fármacos e outra do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Isso é uma limitação importante do estudo, que não pode ser sanada muita em função da pandemia global que se passou no período em que esse trabalho foi feito. Muitas empresas foram contatadas, mas poucas aceitaram participar, talvez até em função do fato da atividade comunicacional ser vista ainda de modo pouco relevante - isso, entretanto, não pode ser demonstrado.

Assim, espera-se que trabalhos futuros abordem o assunto em mais empresas e que se leve a uma nova visão sobre a atividade comunicacional onde essa importância não é a ela dada.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, Ibrahim S. Influences of Knowledge Sharing on Individual Performance in Saudi Organisations. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 16, n. 02, 2017.

ABIHPEC. **A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - Essencial para o Brasil**. Disponível em < https://abihpec.org.br/site2019/wp-content/uploads/2021/09/Panorama_do_Setor_Atualizado_Agosto1408.pdf>

ABIHPEC. **Anuário da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - 2019**. São Paulo. Disponível em: < <https://abihpec.org.br/anuario-2019/mobile/index.html#p=1>>. Acesso em: 13/12/2020

ABIQUIM. **O Desempenho da Indústria Química Brasileira 2019**. Disponível em <https://abiquim-files.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/guias_estudos/Livreto-Enaiq2019_Abiquim.pdf>

AKDOGAN, Asuman; KALE, Emine. Impacts of internal factors in organisations on creative and innovative performance in hospitality companies. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 06, p. 1750049, 2017.

ANVISA. Ministério da Saúde. Resolução Nº 92, de 9 de dezembro de 2008. Brasília. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2008/res0092_09_12_2008.html>

ALLEN, Thomas J. Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization. **MIT Press Books**, v. 1, 1984.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira; SILVA, Edna Lúcia da; VARVAKIS, Gregório. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, p. 57-79, 2017.

ARROW, K. J. (1962) The Economic Implications of Learning by Doing *Review of Economic Studies*, jun. 1962

ARTHUR, W. B. (1983). *On Competing Technologies and Historical Small Events: The Dynamics of Choice under Increasing Returns*. Technological Innovation Program Workshop Paper, Department of Economics, Stanford University, nov.

ARTHUR, W. B. (1989) *Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events*. *Economic Journal*, vol 99, pp. 116-31

BAIN, Joe S. Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936–1940. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 65, n. 3, p. 293-324, 1951.

BAKER, Ann C. **Catalytic conversations: Organizational communication and innovation**. ME Sharpe, 2015.

BARBI, Fernando C. Os 7 passos do gerenciamento de projetos. **Microsoft Developers Network–MSDN**, 2010.

BARNEY, J.B. **Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy**!. *Management Science*, 32:1231-1241, 1986

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99– 120, 1991

BARNEY, J. B; HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

BASOGLU, A. N.; DAIM T.U.; DOGAN, A., TASKIN, F., & GOMEZ, F . Exploring the impact of communication on innovation. **International Journal of Business Information Systems**, v. 13, n. 1, p. 70-90, 2013.

BASOV, Nikita; MININA, Vera. Personal Communication Ties and Organizational Collaborations in Networks of Science, Education, and Business. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 32, n. 3, p. 373-405, 2018.

BEL, Roland; SMIRNOV, Vladimir; WAIT, Andrew. Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. **EconomicModelling**, v. 69, p. 1-12, 2018.

BRITO, CRISTINA XAVIER DE. O nosso futuro depende do diálogo. In: *Dossiê Comunicação Corporativa Como Vetor de Inovação*. ABERJE. Estudos de Comunicação e Relações Corporativas. Edição 108, ano 30. São Paulo, 2021

BONACELLI, Maria Beatriz Machado. **Dynamiques concurrentielles et particularités nationales dans le cas de la biotechnologie**. 1996. Tese de Doutorado. Toulouse 1.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre a televisão**. Oeiras: Celta Editora, 1997, 1997.

BRITTO, J. (1996). Rede de Firmas: modus operandi e propriedades internas dos arranjos inter-industriais cooperativos. s.n.t.

BRITTO, J. (1999). Características Estruturais e Modus Operandi das Redes de Firma em Condições de Diversidade Tecnológica. Doutorado. Rio de Janeiro: IE/UFRJ

BURNS, Tom; STALKER, George Macpherson. The management of innovation. London. **Tavistock Publishing. Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination**. Journal of Marketing, v. 62, p. 42-54, 1961.

CAMAGNI, Roberto P. Technological change, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of economic space. In: **Regional science**. Springer, Berlin, Heidelberg, 1991.

CARLETTA, Jean; GARROD, Simon; FRASER-KRAUSS, Heidi. Placement of authority and communication patterns in workplace groups: The consequences for innovation. **Small Group Research**, v. 29, n. 5, p. 531-559, 1998.

CARLILE, Paul R. A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. **Organizationscience**, v. 13, n. 4, p. 442-455, 2002.

CARVALHO, André Pereira de; BARBIERI, José Carlos. Innovation and sustainability in the supply chain of a cosmetics company: a case study. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, n. 2, p. 144-156, 2012.

CASTELLS, M. (1999). **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra.

CASTILHO, Noel Teodoro de. Aprendizagem organizacional no processo de desenvolvimento de produtos farmacêuticos: Estudo de Caso no Cristália Produtos Químicos e Farmacêuticos Ltda. 2006. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ.

CHESNAIS, François. A Mundialização financeira. São Paulo, Xamã VM Ed. Graf. Ltda., 1998.

CLARK, Kim B.; WHEELWRIGHT, Steven C. Managing new product and process development: text and cases. 1993.

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937

CONNER, K,R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1): 121–154, 1991

COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Optimizing the stage-gate process: what best-practice companies do—I. **Research-Technology Management**, v. 45, n. 5, p. 21-27, 2002.

COOREN, François et al. Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. **Organizationstudies**, v. 32, n. 9, p. 1149-1170, 2011.

CORDEIRO, Tiago. O próximo estágio da inovação. In: Dossiê Comunicação Corporativa Como Vetor de Inovação. ABERJE. **Estudos de Comunicação e Relações Corporativas**. Edição 108, ano 30. São Paulo, 2021

CURRY, Leslie A.; NEMBHARD, Ingrid M.; BRADLEY, Elizabeth H. Qualitative and mixed methods provide unique contributions to outcomes research. **Circulation**, v. 119, n. 10, p. 1442-1452, 2009.

CYERT, Richard M; MARCH, James G.. *A behavioral theory of the firm*. Vol. 2. No. 4. 1963.

DAMANPOUR, F., SAZABAT, K., EVAN, W. The relationship between types of innovation and organizational performance. *Studie Journal of Management*, v. 26, n.6, p. 587-601, 1989.

DAVID, P. A. (1986) Understanding the economics of QWERTY: the necessity of history. In: Parker, W.N. (ed.). *Economic History and the Modern Economist*. Nova York, Basil Blackwell, 1986.

DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. In: *Research Policy*, 1982.

DOSI, G. *The Nature of the Innovative Process*. In: Dosi, G; Freeman, C; Nelson, R.; Silverberg, G e Soete, I (eds.). *Technical change and Economic Theory*. Londres; Pinter, 1988

DOSI, Giovanni; MALERBA, Franco (Ed.). **Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise**. Springer, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Trajetória de Carreira nas Organizações**. In: Dutra, Joel Souza (org). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo, Atlas, 2010.

ÉPOCA Negócios. **NATURA confirma compra da Avon e se torna quarta maior empresa de beleza do mundo**. São Paulo, maio de 2019. Disponível em: < <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/05/natura-confirma-compra-da-avon-e-se-torna-quarta-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.html>>.

FERRO, Ana Flavia Portilho. **Oportunidades tecnológicas, estratégias competitivas e marco regulatório: o uso sustentável da biodiversidade por empresas brasileiras**. 2006.

FERRO, Ana Flavia Portilho. **Gestão da inovação aberta: práticas e competências em P&D colaborativa**. 2010. 234 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**, 2006. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na visão original da OECE (2005)

FORBES. **As empresas mais inovadoras do Brasil**, 8 de fevereiro de 2020. Disponível em < <https://forbes.com.br/escolhas-do-editor/2020/02/as-empresas-mais-inovadoras-do-brasil/>>

FORAY, D. & LUNDEVALL, B.A. (1996). *The Knowledge-Based Economy: From the Economics of Knowledge to the Learning Economics*. In: OECD (org.) *Employment and Growth in Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD

FORD, Jeffrey D. Organizational change as shifting conversations. **Journal of Organizational Change Management**, 1999.

FREEMAN, C (1991). Networks of Innovators: a synthesis of research issues. **Research Policy**, 20, pp. 499-514

FREEMAN, C. e PEREZ, C. (1988). Structural Crises of Adjustment: Business Cycles and Investment Behavior. In: Dosi, G; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G e Soete, I (eds.). *Technical change and Economic Theory*. Londres; Pinter.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 73-82, jul/set., 1991.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991a

GARCIA, R; SALOMÃO, S. FINEP: Relatório Setorial – Cosméticos. Brasília - DF, 28. Jan. 2008. Disponível em: < http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=28 >

GAVIRA, Muriel De Oliveira et al. Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. **RAM. Revista de administração Mackenzie**, v. 8, n. 1, p. 77-107, 2007.

GANGULY, Ashok. **Business-driven research & development: managing knowledge to create wealth**. Springer, 1999.

GUZZO, Richard A.; DICKSON, Marcus W. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. **Annual review of psychology**, v. 47, n. 1, p. 307-338, 1996.

HANCOCK, Dawson R.; ALGOZZINE, Bob. **Doing case study research: A practical guide for beginning researchers**. Teachers College Press, 2006.

HANEKE, Uwe; SADDI, Vitória. Prêmio Nobel de economia de 1994: contribuições de Nash, Harsanyi e Selten à teoria de jogos. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 15, n. 1, p. 58-69, 1995.

HARGIE, Colin; TOURISH, Dennis. Corporate communication in the management of innovation and change. **Corporate communications: an international journal**, 1996.

HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. **Organização industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HASHIBA, Luciana. Innovation in Well--Being– The Creation of Sustainable Value at Natura. 2013.

HAWKINS, Charles. The millennium and the ideal speech community. **Review & Expositor**, v. 97, n. 3, p. 355-365, 2000.

HELLER, Claudia. **Oligopólio e Progresso Técnico no Pensamento de Joan Robinson**. Tese de doutorado. Campinas: IE/Unicamp, 1996

HIRATUKA, Célio; ARAÚJO, Rogério Dias; MELLO, Carlos Henrique; e CASADEI, Junia. Instituto de Economia da Unicamp e Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial - Cosméticos**. Vol 1. Campinas, 2008.

IQVIA.Febrafar. Federação Brasileira das Redes Associativas e Independentes de Farmácias..**Expectativas para o VarejoFarmacêutico 2020**. São Paulo, 2020.

ISTOÉ Dinheiro. "O rei das patentes". São Paulo, 20 de dezembro de 2016. Disponível em <<https://www.istoedinheiro.com.br/o-rei-das-patentes/>>.

JHA, Sumi. Mediation of superior-subordinate relationship and a climate of innovation on psychological empowerment. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2017.

KATZ, J. (1976). *Importación de Tecnología, Aprendizaje Local y Industrialización Dependiente*. México: Fondo de Cultura Económica, 1976.

KELLIHER, Felicity; REINL, Leana. A resource-based view of micro-firm management practice. **Journal of small business and enterprise development**, 2009.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. [S.l.]: John Wiley& Sons, 2013

LABINI, Paolo. **Sobre o conceito de taxa ótima de lucro**. 1980.

LABORATÓRIO CRISTÁLIA. **Página inicial.** Disponível em <<https://www.cristalia.com.br/>> Acesso em: 13 de dezembro de 2020.

LABORATÓRIO CRISTÁLIA. **Biotecnologia.** Página inicial. Disponível em <<https://www.cristalia.com.br/biotecnologia>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2020.

LABORATÓRIO CRISTÁLIA. "**Cristália inaugura, com a presença do presidente Jair Bolsonaro, a primeira farmoquímica oncológica do país**". São Paulo, 7 de agosto de 2019. Disponível em <<https://www.cristalia.com.br/latinofarma/releases/cristalia-inaugura-com-a-presenca-do-presidente-jair-bolsonaro-a-primeira-farmoquimica-oncologica-do-pais>>

LABORATÓRIO CRISTÁLIA. **Inovação.** Página inicial. Disponível em <<https://www.cristalia.com.br/inovacao>>.

LABORATÓRIO CRISTÁLIA. **Missão.** Página inicial. Disponível em <<https://www.cristalia.com.br/missao>>.

LABORATÓRIO CRISTÁLIA. **Nossa história.** Disponível em <<https://www.cristalia.com.br/historia>>

LABORATÓRIO CRISTÁLIA. **Unidades.** Página inicial. Disponível em <<https://www.cristalia.com.br/unidades>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2020..LAM, Alice. Organizational innovation. 2004.

LARAIA, R. B. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

LA ROVERE, Renata Lebre. Paradigmas e trajetórias tecnológicas. In: PELAEZ, Victor; SZMRECSÁYI, Tamás. Economia da Inovação Tecnológica. São Paulo: HUCITEC, 2006.

LEE, Yi-Chen; LIN, Shinyi. Exploring horizontal communication of matrix-structured organization with social penetration theory. In: **2017 International Conference on Applied System Innovation (ICASI)**. IEEE, 2017. p. 1911-1913.

LEITE, LUCIANA. Compreender para melhor comunicar. In: Dossiê Comunicação Corporativa Como Vetor de Inovação. ABERJE. Estudos de Comunicação e Relações Corporativas. Edição 108, ano 30. São Paulo, 2021

LEVINTHAL, Daniel. Learning and Schumpeterian dynamics. In: **Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise**. Palgrave Macmillan, London, 1996. p. 27-41.

LIEBOWITZ, S. J. e Margolis, S.E. (1995). Path-dependence, lock-in and history. *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 11, pp. 205-26

LIN, Yini; WU, Lei-Yu. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of business research**, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014.

LUHMANN, Niklas. A nova teoria dos sistemas. **Porto Alegre: Ufrgs**, 1997.

LUNDVALL, B. A. (1988) Innovation as an Interactive Process: From User-production Interaction to the National System of Innovation. In: Dosi, G. et alii (eds). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Pinter Publishers; Nova York: Columbia University Press, 1988.

MAHONEY, J.T., PANDIAN, J.R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363–380, 1992

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. DifusãoEditora, 2018.

MARSHALL, Alfred. **Principles of economics: unabridged eighth edition**. Cosimo, Inc., 2009.

MASON, J. Qualitative researching Sage Publications Limited. 2002.

MCPHEE, Robert D.; ZAUG, Pamela. The communicative constitution of organizations. **Building theories of organization: The constitutive role of communication**, v. 10, n. 1-2, 2009.

MEHRABIAN, Albert; DE WETTER, Robert. Experimental test of an emotion-based approach to fitting brand names to products. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 1, 1987.

MEREDITH, Jack. Building operations management theory through case and field research. **Journal of operations management**, v. 16, n. 4, p. 441-454, 1998

MICHALISIN, Michael D.; SMITH, Robert D.; KLINE, Douglas M. In search of strategic assets. **The international journal of organizational analysis**, 1997.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Laboratórios Oficiais**. Brasília, 16 de outubro de 2018. Disponível em <<https://antigo.saude.gov.br/assistencia-farmaceutica/laboratorios-oficiais>>

MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations. Engle-wood Cliffs. **J: Prentice-Hall**, 1979.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 4. reimp. **São Paulo: Atlas**, 2006.

MOENAERT, Rudy K. et al. Communication flows in international product innovation teams. **Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION**, v. 17, n. 5, p. 360-377, 2000.

MAYFIELD, Jacqueline; MAYFIELD, Milton. Leadership communication: Reflecting, engaging, and innovating. 2017.
MO, Guang Ying. Examining cross-disciplinary communication's impact on multidisciplinary collaborations: Implications for innovations. **Information, Communication & Society**, v. 19, n. 5, p. 673-690, 2016.

NAPOLEONI, Claudio. **O pensamento econômico do século XX**. Paz e Terra, 1979.

NATURA. Inovação. **Natura institucional**. São Paulo. Página inicial. Disponível em <<https://www.natura.com.br/inovacao>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2020.

NATURA. **Relatório Anual 2016**. Natura institucional. São Paulo. Disponível em: < https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/3f72aebc6b2beecc602c5b443c93b3b52cb5d1c484188ee9a48e2bc21d7030e3/relatorio_anual_2016.pdf>. Acesso em 13 de dezembro de 2020.

NATURA. **Relatório Anual 2017**. Natura institucional. São Paulo. Disponível em: < https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/1d3e8c9b623eefbf96c6c76abbec6e0851fa6c37817ebc6aec215b935f6f047c/r-elatorio_natura_co_2017.pdf>. Acesso em 13 de dezembro de 2020.

NATURA. **Relatório Anual 2018**. Natura institucional. São Paulo. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/2019/a-natura/pdf/relatorio_anual_natura_2018.pdf>. Acesso em 13 de dezembro de 2020.

NATURA. **Relatório Anual 2019**. Natura institucional. São Paulo. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_05/relatorio-anual/relatorio_anual_natura_2019.pdf>. Acesso em 13 de dezembro de 2020.

NATURA. **Relatório Anual 2020**. Natura institucional. São Paulo. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/sitecf/br/06_2021/relatorio_anual/Relatorio_Anual_Natura_GRI_2020_.pdf>

NATURA. Sobre a Natura - A Natura. **Natura institucional**. Página inicial. Disponível em <https://www.natura.com.br/a-natura>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2020.

NATURA. **Visão 2050**. Natura institucional. São Paulo, 2014. Disponível em <https://static.rede.natura.net/html/home/2019/janeiro/home/visao-sustentabilidade-natura-2050-progresso-2014.pdf>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2020

OECD PUBLISHING. **Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. Organisation for Economic Co-operation and Development OECD, 2018.

OUEDRAOGO, Noufou; OUAKEOUAK, Mohammed Laid; SALEM, Tarek. Effects Of Employee Creative Problem-Solving On Innovation Outcomes And Non-Financial Performance: The Moderating Role Of Culture And Communication. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 07, p. 2050069, 2020.

PAES, RENATA PETROCELLI BEZERRA. Breve história da nova comunicação. In: Dossiê Comunicação Corporativa Como Vetor de Inovação. ABERJE. Estudos de Comunicação e Relações Corporativas. Edição 108, ano 30. São Paulo, 2021

PASSOS, Pedro. Meio ambiente sem achismos. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 18 de outubro de 2019. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/pedropassos/2019/10/meio-ambiente-sem-achismo.shtml>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2020.

PAVITT, Keith DOSI, Giovanni, e SOETE, Luc. "The economics of technical change and international trade." *LEM Book Series* (1990).

PEARCE, W. Barnett. On putting social justice in the discipline of communication and putting enriched concepts of communication in social justice research and practice. 1998.

PENROSE, Edith. The theory of the growth of the firm. **John Wiley & Sons, New York**, 1959.

PEPPER, G. L. Organizations as Communication Events. **Communicating in Organizations; a cultural approach**, p. 3-25, 1995.

PESSALI, Huáscar; FERNÁNDEZ, Ramón. A tecnologia na perspectiva da economia institucional. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006.

PETERAF, M. (1993) **The cornerstones of competitive advantage**: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179–191.

PINTEC. **Pesquisa de Inovação**. Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro, Rio de Janeiro, 2017.

PITASSI, Claudio. Inovação aberta nas estratégias competitivas das empresas brasileiras. **REBRAE**, v. 7, n. 1, p. 18-36, 2014.

POSSAS, Sílvia. Concorrência e inovação. **Economia da inovação tecnológica**, 2006.

PRASAD, Bhaskar; MARTENS, Rudy. Increasing technological innovation competence through intra-organizational communication networks. **Competence Building and Leveraging in Inter organizational Relations Advances in Applied Business Strategy**, v. 11, p. 141-165, 2008

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91, 1990

PROCHNIK, Victor et al. **Inovação no contexto de convergência tecnológica em biotecnologia: um estudo de caso** *Blucher Engineering Proceedings*, v. 3, n. 4, 2016.

PROGENÉRICOS. **Genéricos em Números**. Disponível em <<https://www.progenericos.org.br/dados-do-setor>>

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M. **Building theories of organization: The constitutive role of communication**. Routledge, 2009.

QUEIROZ, Sérgio. Os determinantes da capacitação tecnológica no setor químico-farmacêutico brasileiro. 1993.

QUEIROZ, Sergio. *Aprendizado tecnológico. Economia da inovação tecnológica. São Paulo: Editora da Ordem dos economistas do Brasil, 2006.*

RADAELLI, Vanderleia. Trajetórias inovativas do setor farmacêutico no Brasil: tendências recentes e desafios futuros. 2012.

RAHIMNIA, Fariborz; MOLAVI, Homa. A model for examining the effects of communication on innovation performance: emphasis on the intermediary role of strategic decision-making speed. **European Journal of Innovation Management**, 2020.

REDDING, 1979 Organizational communication theory and ideology: An overview

REEKIE, W. Duncan. **Economics of the Pharmaceutical Industry**. Macmillan, 1975.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986

REIS, Carla; PIMENTEL, Vitor; João Paulo PIERONI; e MITIDIERI Thiago. **Panoramas Setoriais 2030 - Indústria Farmacêutica**. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES. Rio de Janeiro, 2016.

ROBINSON, Joan. **The economics of imperfect competition**. Springer, 1969.

SALOMON, Maria Fernanda Barbato. A política de patentes na relação empresa-universidade: o caso Cristália. **Itajubá: Universidade Federal de Itajubá**, 2008.

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 09- 20, Fall, 1996.

SCHUMPETER, Joseph A. et al. **Business cycles**. New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, Joseph. Capitalismo, socialismo e democracia. Trad. port. 1984.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SECEX, Ministério da Economia. Painel de Dados do Mercado, 2020. Disponível em <<https://www.gov.br/produktividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas>>

SERRA, Fernando A. Ribeiro; ALBERNAZ, André; FERREIRA, Manuel Portugal. A Responsabilidade social como fator na estratégia internacional: o estudo do caso Natura. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 4, p. 17-39, 2007.

SHIMA, Walter Tadahiro. Economia de redes e inovação. **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec: Ordem dos Economistas do Brasil, 2006.

SIMON, H. A. “Theories of decision-making in economics and behavioral science”. *American Economic Review*, 49 (3), 1959.

SILVA, Lucas Emanuel da; FARIAS, Tácito Augusto. Uma Revisita a Ronald H Coase. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 3, n. 35, 2017.

SINDUSFARMA. Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos. **Perfil da Indústria Farmacêutica 2020**. São Paulo, 2020.

SMITH, Alan D.; RUPP, William T. Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view. **Journal of knowledge management**, 2002.

SOUZA, M.C.A.F; GORAYEB, D.S. (2009) Perspectivas do investimento em bens-salário. Relatório do projeto de pesquisa “Perspectivas do Investimento no Brasil”. Rio de Janeiro e Campinas-SP: IE-UFRJ e IE-Unicamp

SRAFFA, Piero. The laws of returns under competitive conditions. **The economic journal**, v. 36, n. 144, p. 535-550, 1926.

STAL, Eva; NOHARA, Jouliana Jordan; DE FREITAS CHAGAS JR, Milton. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 295-320, 2014.

SUH, Jiwon; HARRINGTON, James; GOODMAN, Doug. Understanding the link between organizational communication and innovation: An examination of public,

nonprofit, and for-profit organizations in South Korea. **Public Personnel Management**, v. 47, n. 2, p. 217-244, 2018.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro. Campus/Elsevier, v. 282, 2006.

VALOR ECONÔMICO. **Anpei leva a candidatos proposta para inovação**. São Paulo, 16 de agosto de 2018. Disponível em <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/08/16/anpei-leva-a-candidatos-propostas-para-inovacao.ghtml>>

VALOR ECONÔMICO. **Anuário Valor de Inovação 2019**. São Paulo, 10 de março de 2020

VALOR ECONÔMICO. **Cristália busca autonomia com aposta em P&D**. São Paulo, 18 de junho de 2021. Disponível em <<https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2021/06/18/cristalia-busca-autonomia-com-aposta-em-p-d.ghtml>>

VALOR ECONÔMICO. **Empobrecimento tecnológico na indústria dificulta retomada**. São Paulo, 1 de novembro de 2019. Disponível em <<https://valor.globo.com/eu-e/noticia/2019/11/01/empobrecimento-tecnologico-na-industria-dificulta-retomada.ghtml>>

VALOR ECONÔMICO. **Governo e Indústrias discutem plano nacional para modernização do setor**. São Paulo, 12 de junho de 2017. Disponível em <<https://www.investe.sp.gov.br/noticia/governo-e-industrias-discutem-plano-nacional-para-modernizacao-do-setor/>>

VALOR ECONÔMICO. **Longevidade no Horizonte**. São Paulo, 03 de julho de 2019. Disponível em: <<https://sindusfarma.org.br/noticias/destaques-imprensa/exibir/8173-longevidade-no-horizonte>>.

VALOR ECONÔMICO. **VALOR premia as empresas mais inovadoras**. São Paulo, 24 de junho de 2019. Disponível em <[Disponível em https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/06/24/valor-premia-as-empresas-mais-inovadoras.ghtml](https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/06/24/valor-premia-as-empresas-mais-inovadoras.ghtml)>

VAN MAANEM, J. People processing, strategies of organizational socialization. In. *Organizational dynamics*, Summer, 1978.

VIEIRA, Glicia; QUADROS, Ruy. **Abrindo a caixa preta da mudança organizacional para a inovação tecnológica**. *Desafio Online*, v. 4, n. 2, p. 63-79, 2016.

VILHA, Anapátricia Morales; CARVALHO, Ruy de Quadros. Desenvolvimento de novas competências e práticas de gestão da inovação voltadas para o desenvolvimento sustentável: estudo exploratório da Natura. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 3, n. SPE, p. 01-15, 2005.

VILHA, Anapátricia Morales et al. *Gestão da Inovação na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: uma análise sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável*. 2009.

WALTER, Silvana A.; SILVA, ED da. Visão baseada em recursos: um estudo bibliométrico e de redes sociais da produção científica da área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ, ANPAD**, v. 32, 2008.

WEICK, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

WERNERFELT, B. (1984) A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180

WIEWIORA, Anna et al. Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 8, p. 1163-1174, 2013.

WINTER, Sidney G.; NELSON, Richard R. **An evolutionary theory of economic change**. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1982.

WU, Yang et al. Constructing the application models of knowledge management and innovation based on communication means in research team. In: **2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing**. IEEE, 2008. p. 1-4.

XUE, Jie. Understanding knowledge networks and knowledge flows in high technology clusters: The role of heterogeneity of knowledge contents. **Innovation**, v.

20, n. 2, p. 139-163, 2018.
YIN, Robert K. **Qualitative research from start to finish.**
Guilfordpublications, 2011.

ANEXO I - ROTEIRO PARA GESTOR

1. Por quais canais e modos de comunicação você sinaliza a suas equipes e colaboradores a importância da inovação? Preleções em reuniões, mensagens e briefings para times e equipes específicos, mensagens mais amplas por intermédio de house organs?
2. Até que ponto as lideranças intermediárias conseguem passar essas mensagens adiante - ou são elas um obstáculo a essa comunicação?
3. Como se dá a participação de indivíduos que não sejam líderes ou tomadores de decisão nas reuniões? Como lidar com possíveis inibições em razão da hierarquia desses indivíduos?
4. Como a empresa lida com a comunicação horizontal (comunicação direta entre lideranças intermediárias e colaboradores de funções diferentes)?
5. Qual é a diversidade da formação e de cargos dos participantes em reuniões sobre inovação?
6. É frequente a participação de pessoas que não sejam líderes ou tomadoras de decisão em reuniões sobre inovação em níveis mais elevados?
7. Como são trabalhados os conflitos entre indivíduos com visões distintas? Você enxerga importância no surgimento desses conflitos ou é sempre melhor quando há harmonia?
8. Quais são as medidas concretas (recomendações, prêmios, avaliações de desempenho, bônus e outras formas de incentivo financeiro) por meio dos quais a empresa motiva e cobra os colaboradores para que se engajem na hipótese e implementação de projetos inovadores?
9. Qual é a importância da participação de indivíduos tímidos, com dificuldades de expor suas ideias, em reuniões? É frequente a participação dessas pessoas ou quase inexistente esse perfil?
10. Quem é o dono (owner) do processo de inovação na empresa? Há uma função que é a "dona"? Sim, qual? Não? Por quê?
11. Existem incentivos para que os profissionais adquiram conhecimento fora da sua área de expertise, mas dentro do escopo de trabalho da empresa?

12. A empresa tem canais formais ou informais para a conversa de pessoas de áreas distintas, com conhecimentos distintos? Espaços físicos, como cafés, por exemplo?

13. Conversas longas são necessárias às vezes ou são, em geral, improdutivas e desnecessárias? Há surgimento de confiança entre indivíduos em razão de conversas longas?

14. A empresa faz reuniões em que ocorrem reflexões coletivas sobre os trabalhos já feitos? Qual a sua visão sobre essas reuniões? Ajudam na atividade inovadora?

15. Existe uma instância organizacional em que se debate inovação? Ela favorece a tomada de decisão conjunta e multifuncional em relação a projetos, programas e investimentos em P&D+I?

16. O CEO costuma participar ou ao menos estar informado a respeito de uma instância organizacional que debata inovação?

17. Você acredita que a formação de grupos interdepartamentais é fundamental para o êxito de projetos inovativos? Se sim, por quais razões?

18. Qual é a relação entre instabilidade tecnológica dos mercados em que a empresa opera e as atividades inovativas da empresa? Já houve mudanças da estrutura organizacional em razão de mudanças ocorridas em empresas concorrentes ou no mercado?

19. Que estruturas da empresa você acha importante para que a inovação ocorra? Em alguma(s) dessa(s) estrutura(s) a hierarquia não se impõe necessariamente?

20. Qual é a importância do órgão para se debater inovação dentro do quadro geral da empresa? Existem discussões sobre a atividade inovativa fora desse órgão? Se sim, em que instâncias elas ocorrem e qual a importância dessas instâncias na estrutura formal da empresa?

21. Os diversos departamentos da empresa estão - todos eles - de certa forma comprometidos com a inovação? Até que ponto áreas como o departamento financeiro aceitam ceder capital para atividades inovadoras? Eles comunicam isso de modo inequívoco?

22. Você conversa frequentemente com o subordinado do seu subordinado? Você pode conversar com qualquer pessoa dentro da empresa?

23. A organização coloca metas para inovar? Quais são elas? Se sim, o que acontece se essas metas não são atingidas?

24. Por meio de quais canais a empresa absorve e acumula dados importantes para a inovação?

25. Você concorda com a afirmação: “Equipes mais homogêneas se integram mais rapidamente e se comunicam melhor, mas são menos inovadoras”? Por que?

26. Comente a frase: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo"

ANEXO II - ROTEIRO PARA COLABORADORES

1. Todos os empregados participam de times de inovação? Qual é o critério para que uma pessoa seja escolhida para participar de um time?
2. Você nota que a existência de uma instância organizacional em que se debate inovação favorece a tomada de decisão?
3. Na sua visão, quais são as competências necessárias para que uma pessoa trabalhe com inovação na empresa?
4. Quem fala mais e quem ouve mais na maior parte das reuniões? Os chefes falam mais e os subordinados ouvem mais ou pode acontecer o contrário? Você acredita que as reuniões são sempre esclarecedoras dos projetos em curso?
5. Qual é a receptividade às suas ideias em reuniões? É fácil expor seus pontos de vista?
6. Os grupos de inovação dos quais você participa eles são mais homogêneos ou mais diversos em termos de características das pessoas e de formação profissional?
7. Você acredita que a instância organizacional que debate inovação - Comitê de Inovação - poderia estar situada mais próxima da direção?
8. Você acredita que os diversos departamentos da empresa estão todos eles comprometidos com inovação e comunicam isso de forma inequívoca?
9. Você sente que nos times de inovação o nível de experiência das pessoas é diferente? Uns tem mais experiência do que outros?
10. A estratégia de formação de grupos de trabalhos interdepartamentais para fazer atividades inovativas é importante? Por que você acredita que esses grupos funcionam/não funcionam?
11. Qual é o seu grau de conforto em relação à instabilidade tecnológica do mercado em que você opera e as atividades inovadoras que você deve desempenhar?
12. Existe algum tipo de inibição quando você está falando com um colega mais graduado? Como você se sente quando está tratando de algum assunto com algum colega graduado?
13. Há algum momento em que a opinião de uma pessoa não é tão levada em consideração? No momento da necessidade de decidir rápido, da pressão?

14. A empresa te dá incentivos para conhecer os trabalhos dos colegas? Para você entender qual é o conhecimento que o colega tem e saber até que ponto pode contar com ele? Quais?

15. Há alguma diferença entre os assuntos tratados por reuniões presenciais daqueles tratados em reuniões virtuais? Há menor complexidade dos assuntos quando a reunião é virtual? Os assuntos tratados em reuniões virtuais são mais ou menos complexos? Você sente dificuldades em expor suas ideias em reuniões virtuais?

16. Existem espaços físicos na empresa - por exemplo, cafés - em que você conversa com colegas de outros times de projetos?

17. Em termos de ideias inovadoras, elas podem surgir quando você conversa com colegas de outras áreas? É mais fácil elas surgirem assim?

18. Você acredita que conversas consideradas longas, mais reflexivas, são em geral importantes para a empresa ou representam perda de tempo? Essas conversas aumentam a confiança entre os participantes delas?

19. É comum haver reflexões coletivas a respeito do trabalho que vocês estão fazendo, se algo está dando certo ou não? Qual é a importância dessas reflexões para as atividades inovadoras?

20. Quais são os canais pelos quais você adquire conhecimento sobre o seu trabalho na organização?

21. Cite três palavras para mostrar a importância que a empresa dá à inovação

22. Você acredita plenamente no discurso das lideranças sobre inovação?

23. Qual é seu grau de conforto com o erro feito por você? E em relação ao erro dos outros, qual é a cobrança das instâncias superiores?

24. Você sente que quando está em uma conversa com o chefe a sua opinião pode ser levada em conta mesmo se ela for, a princípio, oposta a do seu chefe?

25. O que você pensa da frase "Manda quem pode, obedece quem tem juízo"?

26. Você sente que as lideranças se esforçam em entender os seus pontos de vista?

27. Qual é a frequência que você tem de contato com o seu chefe e com o chefe do seu chefe? Você pode conversar com lideranças de outras áreas sem anuência do seu chefe?

28. Alguma vez você percebeu falta de confiança de algum colaborador em relação a você? Por que isso aconteceu?

29. Você tem metas globais estabelecidas pela empresa? O que acontece se essas metas não são cumpridas?

30. A colocação de metas em geral é motivadora?

31. Para você, existe alguém que seja o principal responsável pelo processo inovativo da empresa? Essa pessoa se apresenta dessa forma ou por que você acha que ela é A responsável?

32. Como é a sua relação comunicacional com outros times de projeto de inovação? Vocês costumam se falar e discutir problemas semelhantes ou essa comunicação não existe ou praticamente não existe?