O SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS COM FOCO EM INOVAÇÃO: UMA PARCERIA ESTRATÉGICA?

CAMILA BALBINOT MATTES

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em organizacional – sob orientação do Professor Ms. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, março de 2013

SUMÁRIO

Pág.

Capítulo I

Introdução 2

1.1 Conceito de Inovação 2

1.2 Histórico e Natureza do Processo Inovador 3

1.3 Organizações e Inovação.....5

1.4 Estratégia.....7

1.5 Recursos Humanos Estratégicos.....8

1.6 Inovação e Gestão de Pessoas.....11

Capítulo II

Método 13

2.1 Procedimentos Metodológicos.....14

2.2 Coleta de Dados.....14

Capítulo III

Resultados 17

Capítulo IV

Discussão e Considerações Finais.....20

Referências bibliográficas.....27

Anexos

Anexo A - Formulário aberto de entrevista.....29

ANEXO B - Entrevista da Empresa 1.....31

ANEXO C - Entrevista da Empresa 2.....34

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A realidade atual é perpassada por um vasto campo de mudanças, questionamentos e novos conceitos. As relações políticas, econômicas e sociais estão assumindo novas dinâmicas e reinventam-se à mesma velocidade da informação. Segundo Pires e Marcondes (2004), devido à evolução tecnológica obteve-se a transição de uma economia industrial para uma economia da informação, na qual o conhecimento assume posição estratégica. Neste sentido, na era da conectividade o posicionamento estratégico e a prática empresarial avocam novos valores e padrões onde à apropriação de novos conceitos e sua prática conferem vantagem competitiva às empresas. Neste contexto, a inovação é protagonista, pois impulsiona o pensamento e a atitude humana à mudança, à diversidade e à criatividade. Conforme, Dehenzelein (2012) a inovação e a criatividade consistem em partir do que já existe para inventar novas funções. As empresas que dominam o processo da gestão da inovação são as quais obtém resultados financeiros positivos, conferindo crescimento sustentável e vantagem competitiva.

A forma na qual as empresas irão apropriar-se do conceito de inovação e, a partir disto desenvolver suas práticas, dependem do mercado de atuação e do objetivo estratégico organizacional. Atualmente, a maioria das empresas tem como foco de desenvolvimento em inovação: produtos, finanças, processos ou serviços. O desenvolvimento de recursos intangíveis e de conhecimento está sempre associado a tais dinâmicas. Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2000 citado em Marcondes e Pires 2004, p. 66) “a criação do conhecimento pode ser considerado a grande fonte de inovação de qualquer organização”. Ainda, existe relação entre a inovação e o conhecimento tácito, o qual confere vantagem competitiva à organização. No entanto, são incipientes os estudos sobre a participação da área de recursos humanos nesse processo.

1.1Conceito de Inovação

Segundo Tidd *et AL* (2008), a inovação é a habilidade de através do desenvolvimento de relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Observa-se um cenário extremamente

favorável às empresas que mobilizam conhecimento e avanço tecnológico em direção a oferecer novidades em suas ofertas (produtos, serviços) assim como na forma de criar e lançar tais ofertas. Figueiredo (2009) define inovação como a implementação de ideias criativas dentro de uma organização.

Thomas Alva Edison é considerado um dos inovadores mais bem sucedidos dos EUA, detentor de mais de 1000 patentes, foi pioneiro em identificar a inovação como uma prática capaz de trazer funcionalidade técnica e comercial a ideia concebida, ultrapassando uma perspectiva da inovação como uma prática inventiva e geradora de ideias. Edison personalizou a transição dos "grandes individualistas", dos quais também foi um, para os laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento em grande escala. O sucesso inventivo e a obtenção de todas as patentes de Edison têm muito a ver com o estabelecimento de grandes laboratórios de pesquisa, primeiro em Newark e depois em Menlo Park. Na primeira década do século XX, o foco do esforço inovativo estava mudando desses laboratórios para os laboratórios industriais internos às empresas – Pesquisa e Desenvolvimento empresarial (Freeman & Soete, 2008).

Scott (2012) define inovação como "Algo diferente que exerce impacto" onde enfatiza que impacto refere algo que possa ser mensurado. O autor atenta para a importância da criatividade no processo de inovação, onde conjuga que a descoberta de uma oportunidade e seu planejamento conferem a maneira de aproveitar tal oportunidade, e a implementação da ideia como a forma efetiva de obter resultados. O "fazer" para o autor é o que difere criar de inovar. Schumpeter (1961), corrobora com as demais definições conceituando inovação à transformação de novas ideias a algo que possa ser comercializado.

1.2 Histórico e natureza do processo inovador

Com o objetivo de adentrar-se de forma mais criteriosa na temática da inovação é importante compreender a institucionalização desse termo assim como suas origens. Identificar as premissas que construíram o processo da inovação para assim ter condições de entender os desdobramentos atuais a cerca do tema.

Os Estados Unidos tiveram uma participação fundamental no estabelecimento da inovação como observamos nos dias atuais. Entretanto coube a Alemanha do Sec. XIX a definição da inovação como uma característica de desenvolvimento econômico e pioneirismo

empresarial através do desenvolvimento de pesquisas industriais organizadas visando à potencialidade de uma aplicação lucrativa de conhecimentos científicos e técnicos. No entanto, em 1920 os EUA já havia rivalizado este movimento e tornado-se o mais importante empregador de cientistas e engenheiros do mundo (Mowery & Rosenberg, 2005).

A política antitruste implementada pelo senador Sheerman nos EUA ao final do século XIX foi importante propulsora dos incrementos em Pesquisa e Desenvolvimento pelas empresas norte americanas. Através desta política foram proibidos acordos de controle de preços e produção entre as empresas. As ameaças de uma ação antitruste resultantes da dominância de um único setor levaram-nas a investir em Pesquisa e Desenvolvimento e assim diversificar suas atividades para outras áreas. (Mowery & Rosenberg, 2005). Observa-se aqui como o tema nasce de uma perspectiva ligada a pesquisa e desenvolvimento.

Segundo Freeman e Soete (2008), durante o século XX o principal foco da atividade inventiva transferiu-se dos inventores individuais para os laboratórios profissionais de pesquisa e desenvolvimento (Pesquisa e Desenvolvimento), na indústria, no governo ou na universidade. Nesta época frequentemente cientistas individuais ou cientistas universitários trabalhavam próximo às empresas inovativas como consultores dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Da interseção entre pesquisa e desenvolvimento com a teoria científica emergiu o surgimento de novas tecnologias de base científica como: química macromolecular, físico química, física nuclear e eletrônica, as quais modificaram além dos procedimentos de desenvolvimento, a engenharia de produção, os métodos de venda, as técnicas administrativas e o treinamento industrial. Grande parte dos funcionários nas firmas dos novos ramos industriais estava empregada no processamento e na distribuição de informações e conhecimentos, ao invés de produção ou manuseio de bens (Freeman & Soete, 2008).

Todavia, observando as contribuições de Figueiredo (2009) a tal temática encontramos uma perspectiva evolutiva, onde a inovação é compreendida como um processo contínuo de mudanças alinhado às alterações na natureza do conhecimento tecnológico e na maneira como é gerado. Tais mudanças repercutem na maneira como o processo de inovação é gerido em empresas e entre empresas.

O autor ainda divide a evolução histórica da inovação em cinco gerações de inovação. A primeira até o início da década de 1960 é empurrada pela tecnologia, onde o as políticas públicas e o desafio gerencial estavam voltados a manter e aumentar as verbas em P&D

(Pesquisa e desenvolvimento). A segunda geração, até o início da década de 1970 é impulsionada pelo mercado, assim a ênfase está no marketing. A demanda dos clientes orienta a pesquisa e desenvolvimento. A terceira geração, até meados de 1980 acarreta a integração entre a pesquisa e desenvolvimento e o marketing. Nessa geração, o desenvolvimento de tecnologia e a demanda de mercado encontram uma convergência, torna-se fundamental uma boa comunicação interna (Pesquisa e Desenvolvimento) e externa (mercado). A quarta geração, na segunda metade da década de 1980, conta com times de desenvolvimento integrado. O fluxo de informações dentro da empresa torna-se muito mais complicado e com múltiplas fontes potenciais de inovação (pesquisa, clientes, fornecedores e parceiros colaborativos). Atenta-se o surgimento da colaboração horizontal (*joint ventures*) no processo inovação. A quinta e última geração descrita pelo autor se constrói a partir de sistemas de integração e modelos de rede. As empresas consideram as funções do conhecimento, criatividade, aprendizado, como fontes e resultados da inovação. A integração estratégica e de relacionamento expande-se por meio da globalização (mercados, fontes de tecnologias, parcerias). O processo de inovação ocorre à base de capacidades tecnológicas distribuídas entre vários parceiros e não mais confinadas às fronteiras da empresa.

1.3 Organizações e Inovação

Depois de percorrer o conceito de inovação e seu histórico cabe compreender a intersecção entre inovação e organização. Afinal, o que vem a ser efetivamente uma empresa inovadora?

Tal questionamento não é fácil de ser respondido à medida que o conceito de inovação adquire uma grande amplitude de significados ao se vincular as práticas organizacionais. Diversas são as atividades e situações que se utilizam e estimulam da criatividade e novidade. Segundo Barbieri (2007), as inovações resultantes de um aprendizado espontâneo contam com inúmeros métodos para melhorar processos, produtos, ambiente de trabalho, comunicação com clientes e fornecedores, formadores de opinião e etc. No entanto, tais métodos não qualificam uma empresa como inovadora. “A aplicação contínua e planejada de tais métodos é uma condição necessária para que uma organização seja inovadora, para que este adjetivo possa referir-se a uma característica proativa e permanente da organização e não a evento reativos e episódicos” (Barbieri 2007, p. 87).

O Manual de Oslo (2005, p.55) traz importantes contribuições ao estudo da inovação empresarial. Este além de conceituar inovação, ainda define os tipos e as principais atividades de inovação:

> "Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas."

As atividades de inovação são as etapas que conduzem ou visam conduzir a implementação das inovações. As etapas são de ordem tecnológica, científica, organizacional, financeira e comercial. Algumas dessas etapas são por si só inovadoras outras, mesmo não sendo atividades novas, são necessárias à implementação da inovação. Os tipos de inovação segundo o Manual são classificados em quatro tipos: inovações de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Assim, conforme o Manual de Oslo (2005) inovações de produto abrangem a introdução de novos bens ou serviços, ou o melhoramento nas características de bens de serviço já existentes na empresa. As inovações de processo integram métodos de produção ou de distribuição novos ou melhorados que suscitam em mudanças nas atividades e serviços da empresa. As inovações de marketing segundo o manual ligam-se as características comerciais de posicionamento no mercado as quais são resposta a mudanças na concepção do produto, posição do produto e sua promoção. A inovação organizacional refere-se às mudanças organizacionais resultantes de decisões gerenciais. A implementação de um novo método nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas da organização são consideradas inovações organizacionais as quais compreendem a implementação de novos métodos como rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. A diferença entre a inovação de processo e a inovação organizacional está no tipo de atividade desempenhada. Inovações de processo lidam com a implementação de equipamentos, técnicas, ou procedimentos, enquanto que as inovações organizacionais tratam primordialmente das pessoas e da organização do trabalho.

A inovação organizacional tem importante relevância nesse estudo, pois é a partir dela que o setor de Recursos Humanos pode adquirir função estratégica, onde a partir das práticas pertinentes a esse setor aliadas as estratégias de negócio gerenciais são desenvolvidas ferramentas capazes de estimular e alavancar os demais tipos de inovação, os quais necessitam da validação da inovação organizacional para se legitimarem. Cabe ainda trazer a

distinção proposta pelo manual entre inovação de processos e inovação organizacional, Concluindo, todos os tipos de inovações dependem do aval estratégico conferido pela inovação organizacional.

1.4 Estratégia

Para que se possa compreender de maneira eficaz a interlocução existente entre Recursos Humanos e estratégia organizacional é importante observar a descrição do conceito de estratégia para que a partir de uma análise distinta desse conceito seja possível criar hipóteses relevantes à atuação estratégica de pessoas na organização.

Em um nível organizacional, tem-se estratégia como políticas e procedimentos associados, os quais viabilizam a existência da organização e lhe conferem vantagem competitiva sustentável (Legge,1995). Nesse sentido, segundo Mascarenhas (2009), a gestão estratégica se define a partir pelos esforços requeridos à formulação e implementação das estratégias empresariais.

Até os dias atuais o conceito de estratégia já passou por diversas configurações que contribuíram na construção desta temática. Observa-se que algumas dessas premissas permanecem, mesmo que disfarçadas, enraizadas em diversas práticas do contexto empresarial atual. Segundo Walker (2004) uma abordagem clássica ao conceito de estratégia considera três escolas: a do design, a do planejamento e a do posicionamento. Estas compartilham entre si o fato de a formulação e a implementação das estratégias serem processos distintos.

Para Mintzberg et al (2009) a escola do design antecipa a estratégia através da análise dos pontos fortes , fracos e competências distintivas de uma organização. Assim tem a estratégia como pré- concebida à sua implementação. Nesse caminho, a estrutura deve seguir a estratégia e ser por ela determinada Chandler (1962, citado em Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009). Como crítica a tal escola conclui-se que tanto a estratégia quanto a estrutura organizacional apoiam-se mutuamente, ambas suportam a organização e assim a formulação da estratégia é um sistema integrado e não uma sequência arbitrária (Mintzberg et al, 2009).

Na década de 70 a escola do planejamento inaugura o planejamento estratégico, o qual através do planejamento formal de diversos estágios organizacionais conduz à

implementação da estratégia. Desta maneira, planejamento vincula-se a controle à medida que direciona e estrutura ações previamente, cabendo à etapa da implementação a necessidade de modificações que não configuram o planejamento estratégico como geração de estratégias. (Mintzberg et al, 2009).

A escola do posicionamento trouxe a importância da análise para a formulação da estratégia, enquanto as escolas do design e planejamento não impunham limites para as estratégias que eram possíveis, para a escola do posicionamento poucas são as estratégias chave desejáveis a um setor (Mintzberg et al, 2009). Apesar de a escola do posicionamento ter trazido importantes contribuições, sabe-se que a formulação de estratégias é um processo muito mais dinâmico do que o ordenado e estático descrito nessa escola.

1.5 Recursos Humanos Estratégicos

As primeiras discussões sobre o tema da Gestão Estratégica de Pessoas iniciaram quando as organizações começaram a questionar o distanciamento existente entre as necessidades previstas para a implantação de estratégias corporativas e a realidade existente de pessoas para implantá-las. Observa-se aqui o inicio de uma conexão necessária entre a gestão de pessoas e as estratégias do negócio – e assim, seu sucesso.

Os primeiros estudos acerca dos Recursos Humanos Estratégicos vinculavam a necessidade de um alinhamento sistêmico entre as necessidades de mercado, estruturas da organização e gestão de pessoas. Segundo Albuquerque (1987), a Abordagem Contingencial buscava o alinhamento das estratégias e práticas de gestão de pessoas aos desafios específicos das organizações na busca por comportamentos compatíveis. Através da premissa do determinismo contingencial, o profissional de RH limita sua atuação à adaptação da política de gestão de pessoas às exigências vinculadas às estratégias.

Nos anos 1990 os debates acerca do tema ampliaram a posição reativa a que se propunha a Abordagem Contingencial adicionando o conceito de vantagem competitiva. Para Mascarenhas (2009, p. 97), “uma empresa detém vantagem competitiva sustentável quando apresenta, consistentemente, resultados acima da média de seu setor de atuação”. Para compreender essa nova perspectiva retorna-se ao conceito de estratégia proposto pela Escola do Posicionamento de Porter, já citada nesse artigo, a qual confere uma posição adaptativa da organização em relação ao ambiente.

Nos anos de 80 a escola do Posicionamento teve grande repercussão por trazer um novo e fundamental constructo ao conceito de estratégia – a importância dada à análise externa à empresa. Para Porter (1989) a formulação de estratégias vincula-se a noção de adaptação. A relação entre a empresa e ambiente que caracterizaria a essência do processo de formulação de estratégia. O papel da organização é de reforçar o posicionamento de mercado, que maximizaria a rentabilidade da empresa. Entretanto, esta perspectiva coloca a gestão de pessoas em segundo plano, à medida que o desempenho depende da estrutura do setor e do posicionamento de mercado.

Quando a gestão de pessoas é vista como potencial competitivo, as dinâmicas internas às organizações são determinadas a níveis superiores de desempenho, desta forma a gestão de pessoas assume potencial ativo diante da gestão como um todo. Albuquerque (2002) salienta a evolução do conceito de Gestão de Recursos Humanos para Gestão Estratégica de Pessoas, no qual o papel do RH é ser instrumento estratégico de promoção de mudanças que deem respostas aos novos desafios organizacionais. As novas perspectivas a cerca da Gestão Estratégica de Pessoas incorporam novos princípios como: recursos, competências, capacidades, a visão baseada em recursos, competências e capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional.

> "Ao adotarmos a visão baseada em recursos (*reosurce-based view*), fica clara a maior importância da função de gestão de pessoas, que passa a ser entendida como um conjunto privilegiado de princípios, práticas, políticas e processos por meio dos quais competências e recursos organizacionais (estratégicos e complementares) são desenvolvidos, entre eles, o capital humano (as pessoas dotadas de inteligência, e em relação de emprego com a organização), o capital social (seus relacionamentos) e sistemas de gestão capazes de satisfazer as demandas cotidianas e as expectativas dos grupos, retendo talentos e promovendo a aprendizagem ao reforçarem culturas cooperativas de trabalho" (Mascarenha, 2009, p. 127).

Dentre tais discussões o setor de Recursos Humanos recria seu espaço, assumindo papel protagonista em tais perspectivas de gestão. Suas funções de organizar, controlar, treinar e recrutar pessoas agora tem papel estratégico e para isto precisa estar baseado não só na realização de atividades, mas sim na obtenção de resultados.

Ao falar sobre a nova tendência do setor de RH, David Ulrich (2000), aponta dois parâmetro essenciais a serem assumidos pelos profissionais de RH visando resultados: o desempenho da empresa e as capacidades de RH. Os resultados de RH em termos de desempenho da empresa são medidos através dos resultados financeiros obtidos a partir de práticas de RH específicas. Por exemplo, sabe- se que a rotatividade está ligada à estabilidade no emprego, remuneração, cultura e demografia. A produtividade se vincula às práticas de

RH que enfatizam a cooperação (Recrutamento, treinamento, programas de qualidade de vida, sistemas de incentivo em remuneração). Assim, se comprova que o investimento em práticas de Gestão de Pessoas alinhadas ao negócio da empresa interferem no desempenho financeiro. Os resultados de RH em termos de capacidades referem-se à integração desenvolvida entre a estratégia e as capacidades organizacionais. Dentre as capacidades que se configuram como essenciais ao trabalho de RH tem-se: criar clareza estratégica, fazer com que a mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

> "As capacidades representam as habilidades e a especialização de uma empresa. Descrevem o que as organizações podem fazer e como o fazem. Elas são o conjunto de competências individuais , transformadas em organizacionais. As capacidades representam a habilidade da empresa em utilizar recursos para fazer as coisas acontecerem e atingir objetivos" (Ulrich, 2000, p. 14).

Seguindo este raciocínio, Ulrich (2000) destaca desafios competitivos atuais pertinentes às empresas, os quais também desafiam o RH a encontrar seu espaço de intervenção e liderança frente tal realidade. Tal posicionamento conferirá ao profissional de RH um posicionamento estratégico frente à organização. Dentre estes estão: a globalização, a lucratividade por meio do crescimento, a tecnologia, o capital intelectual e a necessidade inesgotável de mudança.

A globalização requer o aumento da capacitação das empresas no que concerne aprendizagem, colaboração e gerenciamento da diversidade, complexidade e ambiguidade. A lucratividade por meio do crescimento implica que as organizações que desejam desenvolver e conquistar novos produtos e clientes invistam em criatividade e inovação, além de encorajar o livre fluxo da informação e o compartilhamento do aprendizado entre os funcionários. A tecnologia desafia as empresas a estarem à frente da curva de informação para assim aprender a tirar vantagem da informação e obter resultados nos negócios. O capital intelectual é considerado fonte de riqueza intermitente das organizações e as empresas bem sucedidas de hoje são aquelas que sabem atrair, desenvolver, e reter pessoas capazes de atender as necessidades dos clientes e da tecnologia. A necessidade inesgotável de mudança talvez seja um dos grandes desafios da gestão atual, onde, para prosperar, as empresas devem permanecer em um estado contínuo de desenvolvimento da mudança e transformação, capaz de detectar tendências emergentes mais depressa, além da rápida tomada de decisões e agilidade na busca de novas maneiras de fazer negócio.

Além de analisar as demandas empresariais atuais, é necessário compreender quais as ferramentas que o setor de Recursos Humanos conta na busca por esse alinhamento entre o

negócio empresarial e a gestão de pessoas. Vários autores dedicam-se a entender o novo perfil do profissional de RH voltado a uma atuação estratégica. Marras (2007) compartilha uma visão mais humanista do processo onde afirma que a lógica de uma inteligência estratégica está na forma de se ver, pensar e avaliar o ser humano. Deste modo torna-se necessário finalizar o bloqueio cultural de se pensar o vínculo empregatício como um processo implicante num sentimento de posse ou de superioridade de quem oferece. Este autor defende suas ideias a partir dos princípios da gestão japonesa, a qual se utiliza de técnicas, políticas e cultura organizacional. Estas privilegiam o atendimento das necessidades humanas e o tratamento dos trabalhadores sem paternalismos excessivos, sem discursos inconsistentes, mas sim com argumentos lógicos de fácil compreensão com caráter coletivo.

1.6 Inovação e Gestão de Pessoas – integração estratégica

Atualmente crescem os estudos que retratam a importância da inovação para gestão de recursos humanos, assim surge à importância da definição de um modelo capaz de integrar tais elementos.

O setor de recursos humanos quando referido dentro da temática da inovação deve ir além de sua função de captação de talentos para as áreas de pesquisa e desenvolvimento. A estratégia competitiva deve estar baseada no comprometimento dos colaboradores além da tecnologia, patentes ou de posição estratégica (Albuquerque, 2002). O estímulo à aprendizagem, à criatividade e à geração do conhecimento junto às pessoas são a base para a inovação atual. Desta forma, para que uma organização seja inovativa e impulsione uma inovação sustentável, geradora de vantagem competitiva, deve-se alavancar tanto a tecnologia quanto as competências internas de todas as áreas da organização.

Leed e Loise (2005, citado em Leite & Albuquerque, 2009) propuseram uma integração entre Recursos Humanos e inovação fundamentada em modelos existentes, um que pensa a dinâmica da gestão da inovação e outro que avalia o impacto do RH na *performance* organizacional. O primeiro modelo, proposto por Tidd , Bessant e Pavit (1997, citado em Leite & Albuquerque 2009, p. 167) “ combina quatro etapas do processo de inovação: (i) processamento da sinalização das oportunidades de inovação; (ii) formulação da estratégia; (iii) provisão de recursos; e (iv) a etapa final de implementação da inovação, medida pela dinâmica da aprendizagem”. O segundo modelo proposto por Guest (1997,

citado em Leite & Albuquerque 2009, p. 167) observa os resultados empresarias sob a perspectiva financeira e mercadologia provenientes da estratégia organizacional, das práticas de RH, do comportamento e resultados de RH.

O modelo conceitual então proposto por Leed e Loise pressupõe dois níveis de integração entre gestão da inovação e recursos humanos. O primeiro nível pressupõe ao RH a criação de estratégias, práticas e processos que proporcionem resultados de criatividade, competências e comprometimento das pessoas. O segundo nível refere que se estabeleçam práticas específicas à cada etapa do processo de inovação, onde possam ser observados resultados de RH condinzentes a uma organização inovativa.

A justificativa da realização deste estudo concentra-se na possibilidade de integrar e refletir acerca de conceitos extremamente relevantes à gestão atual: Inovação e Recursos Humanos Estratégicos.

Hoje, a gestão da inovação emerge como estratégia de negócio de milhares de empresas do mundo, assim como as pessoas, são consideradas as grandes fontes de riqueza de uma organização. O Setor de Recursos Humanos, na maioria das organizações, é o responsável pela gestão de pessoas, no entanto não necessariamente isto acontece de forma estratégica. Para Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), o modelo de gestão de pessoas se define pela forma como são estruturadas as ações de gerenciamento e orientação do comportamento humano no ambiente de trabalho. O modelo de gestão de pessoas sistematiza componentes políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que orientam o comportamento organizacional. A diferença de um modelo de gestão de pessoas para outro está relacionado às características de seus elementos constituintes como princípios, processos, estruturas e políticas de RH.

Segundo Albuquerque (1999), observa-se um importante avanço do empresariado brasileiro no entendimento sobre a relevância da gestão de pessoas para a inovação. Conforme entendimento do autor, a Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos envolve as atividades e decisões gerenciais que intercedem o relacionamento entre a organização e seus empregados. Nesse sentido, o RH tem um papel fundamental, à medida que tem condições de fornecer ferramentas imprescindíveis ao desenvolvimento da cultura da inovação. A literatura acerca da integração entre RH estratégico e inovação é restrita, o que justifica ainda, o desenvolvimento dessa temática.

Compreende-se que a Gestão da Inovação tem extrema ligação com a Gestão de Pessoas, logo a possibilidade de engendrar teoricamente estes conceitos contribuirá no processo de produção científica em Gestão da Inovação, além de possibilitar novas perspectivas de atuação do Setor de Recursos Humanos nessa dinâmica.

Nessa linha de raciocínio, este artigo objetiva percorrer teoricamente os conceitos de inovação e de recursos humanos estratégicos e, a partir disto, realizar uma reflexão teórico crítica sobre a integração de tais temáticas no contexto organizacional atual.

Objetivo Geral: Analisar se as práticas de RH estão direcionadas ao desenvolvimento da cultura da inovação e de competências relacionadas à inovação em empresas que apresentam este conceito em seu planejamento estratégico ou em seu foco de atuação.

Objetivos específicos:

1. Verificar se a cultura da inovação é disseminada em organizações com foco estratégico em inovação e como é disseminada;
2. Analisar qual é o papel da Área de Gestão de Pessoas em empresas com foco estratégico em inovação;
3. Identificar quais as práticas de RH são desempenhadas em empresas com foco estratégico em inovação;
4. Verificar se empresas com foco de negócio baseado na inovação contam com um setor de Recursos Humanos Estratégico.
5. Analisar se a atuação estratégica do setor de Recursos Humanos junto aos demais setores é fundamental ao sucesso do negócio.

CAPÍTULO II – MÉTODO

Este trabalho estrutura-se como um estudo de caso coletivo com uma abordagem qualitativa. Segundo Moresi (2003), o estudo de caso tem a vantagem de permitir ao

pesquisador identificar o tentar identificar os processos que intercedem no contexto estudado, cruciais ao sucesso ou fracasso da organização. Ainda, segundo Hartley (1994) o estudo de caso se torna útil em pesquisas comparativas que pretendam entender o comportamento e o entendimento das pessoas em diferentes localidades e organizações.

2.1 Procedimentos metodológicos

Visando à integração dos conceitos teóricos às praticas organizacionais realizaram-se duas entrevistas em empresas com o foco estratégico em inovação. Tais empresas apresentam em seu planejamento estratégico políticas e métodos contínuos voltados à inovação.

A escolha das duas empresas baseou-se na credibilidade de ambas no mercado brasileiro e por serem reconhecidas na gestão da inovação. A íntegra das entrevistas pode ser vista no anexos.

2.2 Coleta de Dados

Para realização deste artigo primeiramente foram desenvolvidos alguns conceitos teóricos relevantes à temática. A revisão crítica da literatura realizou-se a partir da revisão bibliográfica de artigos científicos e da literatura atual. Após, foram realizadas entrevistas em duas empresas. O engendramento entre a revisão teórica e os resultados das entrevistas, dá consistência à discussão dos resultados.

Empresa 1:

Setor de atuação: privado

Localização: Sede da empresa situada em São Paulo e conta com uma segunda unidade denominada, incubadora de inovação, na Argentina.

Características gerais: A empresa é especializada em sistemas de propaganda para mídias sociais. Atualmente quarenta e dois mil produtores de conteúdo independentes utilizam seu sistema para rentabilizar seus blogs, sites e redes sociais. Além desta rede de publicidade ainda fornece serviços de tecnologia para mídias sociais e publicidade *on line*. Tais serviços oferecem ferramentas de planejamento, execução e monitoramento de

campanhas de publicidade. Atualmente, através de quarenta e dois mil *publishers* e trezentos e cinquenta mil sites, a empresa exibe três milhões de anúncios por mês, para oitenta milhões de pessoas.

Fundação: 2006

Histórico: A empresa foi fundada em 2006, em 2007 recebeu o investimento estrangeiro de trezentos mil dólares e em 2010 ganhou maior atenção internacional ao receber investimento estrangeiro do tipo Serie A, sem valor revelado. No ano de 2011 a empresa se uniu a uma empresa argentina dando origem a uma nova unidade de negócios.

Número de funcionários: 50 funcionários

Inovação: A empresa conta com uma incubadora de inovação composta por uma equipe de dez pessoas que tem por objetivo pensar como fazer a comunicação *on line* de forma mais inovadora. Em 2011 a empresa foi reconhecida pela revista Fast Company como uma das 50 empresas mais inovadoras do mundo, a segunda empresa mais inovadora do Brasil e a quarta empresa de publicidade mais inovadora do mundo.

A entrevista com a Empresa 1 foi realizada com o fundador desta empresa, atual sócio diretor. A segunda entrevista foi feita via skype e depois, devido a dificuldades com a internet, foi finalizada pelo telefone. Os demais dados coletados foram obtidos via site institucional das empresas. Ambas as entrevistas utilizaram o formulário (Anexo A) como guia de perguntas, podendo ter o número, estrutura e ordem de perguntas modificadas de acordo com o andamento da entrevista.

Empresa 2:

Setor de atuação: Privado

Localização: Sede da empresa localizada no Rio Grande do Sul conta com oito plantas produtivas em oito estados brasileiros, ainda possui plantas produtivas na Argentina, México, Colômbia, Peru e Chile.

Características gerais: O Grupo é formado por três empresas dedicadas à produção de diferentes produtos, entre eles: adesivos, equipamentos de segurança e soluções em plásticos. A primeira empresa produz adesivos e laminados especiais e está direcionada para o mercado calçadista, de embalagens, moveleiro, papel e embalagens, automotivo e construção civil. A

segunda empresa produz equipamentos de proteção individual. A terceira empresa trabalha na criação de plásticos em engenharia no Brasil, com tecnologias focadas no mercado de transportes, automotivo, construção civil e energia eólica.

Fundação: 1948

Histórico: A empresa iniciou suas atividades com a produção de colas e tintas para o setor calçadista. Com o passar dos anos multiplicaram-se as opções de produtos no segmento de componentes para calçados. Nos anos noventa modificou a estratégia de negócio e ampliou os setores de atuação, investiu na diversificação de setores e reduziu a concentração de produtos direcionados ao setor calçadista.

Número de funcionários: 2000

Missão: Entregar soluções inovadoras e integradas às cadeias de valor onde atuamos, gerando retornos superiores para todas as partes interessadas.

Valores: Lucro como meio de crescimento e perpetuação da organização; comprometimento com a superação das expectativas do cliente; conduta ética em todos os relacionamentos; liderança através de tecnologias diferenciadas; valorização e desenvolvimento da nossa gente; criação de valor sustentado em práticas ambientais pró-ativas.

Inovação: Atualmente conta com seis centros de pesquisa (cada centro especializado em um setor diferente) que empregam 80 pesquisadores. Também possuem um comitê de inovação que define e escolhe os melhores projetos propostos pelos centros de pesquisa. A empresa possui um intercâmbio de informações com diversos laboratórios internacionais. Recebeu indicação ao Prêmio IDEA/BRASIL 2012. A premiação é muito importante e responsável por consolidar o design brasileiro em todo o mundo. Além disso, alguns projetos serão indicados para concorrer ao IDEA Awards nos EUA.

A entrevista com a Empresa 2 foi realizada presencialmente com o Diretor de Recursos Humanos na sede da empresa. O formulário de perguntas utilizado foi o mesmo da Empresa 1. Os demais dados coletados foram obtidos via site institucional da empresa.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Empresa 1.

Para a Empresa 1, inovação tem a ver com a criação de produtos diferentes, que além de atingir um grande número de pessoas, sejam aplicáveis ao mercado e adquiram valor comercial. Esta empresa conta com uma Incubadora de Inovação, localizada na Argentina, a qual desenvolve produtos altamente inovadores em mídia *on line*. Nesta empresa, a cultura da inovação é disseminada e incentivada através da equipe da Incubadora da Argentina. Esta equipe conta com dez pessoas, as quais estão focadas em inovação e direcionadas a pensar como fazer mídia *on line* ou a comunicação *on line* mais inovadora. A equipe que trabalha em São Paulo é formada por 40 pessoas e é livre para criar, para desenvolver e propor coisas novas, o que gera inovação, no entanto, de uma forma mais orgânica.

O setor de Recursos Humanos dessa empresa é formado por um profissional, o qual exerce função operacional. Este colaborador auxilia os gestores no processo de Recrutamento e Seleção, agendamento de férias, planos de saúde e outras funções burocráticas. A equipe é dinâmica e a empresa é dividida organicamente em departamentos de marketing, comercial, financeiro e programação. A direção da empresa considera a estrutura enxuta, sendo, assim, desnecessária a existência de um setor de Recursos Humanos estruturado. Cada gestor conta com uma equipe de quatro ou cinco pessoas, dos quais ele é responsável e, segundo o entrevistado, deve cuidá-las como um amigo. Dessa forma, a Gestão de Pessoas é feita pelos gestores. O Setor de Recursos Humanos dessa empresa não é considerado Estratégico.

A empresa não conta com um “processo” de desenvolvimento de carreira, por ter uma estrutura pequena, cada caso é tratado individualmente. Todos os funcionários que permanecem na empresa crescem naturalmente em suas funções e alcançam posições de coordenação e gerência. Os programas de remuneração se estabelecem dentro da CLT.

O diferencial na gestão das pessoas, previsto pela direção, está no fato de não disponibilizar tantos recursos estruturais quanto algumas empresas consideradas concorrentes. Diferente do que se observa em empresas deste mesmo ramo de atuação, como Google e Facebook, a Empresa 1, por ter uma estrutura menor, não conta com uma infra estrutura com sala de jogos, refeitório, lavanderia e horários de trabalho noturno. As pessoas cumprem seus horários e dispõem de tempo livre para realizarem suas tarefas fora da

empresa. A empresa preza pela produtividade e acredita que tal posicionamento mais objetivo torna os profissionais mais produtivos e, assim, geradores de ideias mais interessantes.

As pessoas são consideradas fontes de vantagem competitiva para esta organização, na qual é afirmado que a marca, a equipe e os clientes são os principais artigos de qualquer empresa. A equipe da Empresa 1, tem um diferencial motivacional de “vestir a camisa”, onde as pessoas gostam de seu trabalho e quando passam a não gostar vão embora rapidamente. Desta forma, as pessoas que estão trabalhando são motivadas e comprometidas com a empresa. Tal motivação tem a ver com o jeito da empresa ser diferente, a liberdade de trabalho e o dinamismo. Assim, as pessoas se sentem desafiadas a se auto superarem. A direção atribuiu valor máximo às pessoas no crescimento do negócio, afirmando que, se fosse outro time seria outro resultado, e, se o time fosse melhor, o resultado seria melhor.

Empresa 2.

A Empresa 2 analisa a inovação através de uma matriz na qual têm-se um viés de produtos, um viés de processos (administrativos e industriais) e um viés de nicho de mercado. Os produtos se referem às tecnologias novas, os processos se referem a processos de Gestão de Carreira, pagamentos, financiamentos, estrutura, redução de custos e, etc. O nicho de mercado direciona a organização para uma estratégia a qual responde as seguintes perguntas: O que quero trabalhar? O que preciso identificar para me tornar mais competitivo?

Para o Diretor de RH, em termos de Gestão de Pessoas, existem duas formas de se pensar em inovação: uma é olhar para dentro e outra é olhar para fora. Quando se olha para dentro se inova em processos e, nesse sentido, é possível identificar e criar sistemas de crescimento pessoal voltados a desenvolvimento de carreira, por exemplo. Inovar em Gestão de Pessoas é ter as pessoas junto da Área de Estratégia. Ao se pensar em estratégia, é necessário avaliar que são as pessoas que farão elas acontecerem, sob a responsabilidade dos gestores, e para isto, ambos necessitam estar adeptos à mudança. O Setor de Recursos Humanos, ao pensar a inovação, tem por responsabilidade criar processos que deem sustentabilidade a tal junção.

A Empresa 2, conta com um conselho (formado pelos diretores) que disponibiliza à equipe as diretrizes estratégicas do negócio. A partir de um olhar amplo e criterioso dos diretores sobre a organização, são definidas as estratégias direcionadas às metas organizacionais e, assim, se estabelece o planejamento estratégico. Dentro do desenho estratégico da Empresa 2, existem quatro grandes diretrizes: inovação, desenvolvimento da

nossa gente, crescimento com alianças e crescimento dos negócios. Estas diretrizes se formam a partir das reuniões de planejamento estratégico e questionam a maneira prevista para se atingir os objetivos propostos. Se a empresa sai do ponto zero como ela vai crescer? Ela pode crescer simplesmente num crescimento orgânico, conquistando mercados, investindo em processos (que é uma diretriz da inovação), quanto mais produtos novos e processos a empresa tiver maiores são as possibilidades de alavancar seu crescimento. Para fazer alianças, buscar novas tecnologias e parceiros não são suficientes máquinas, são necessárias pessoas e talento para a construção do futuro. Nesse sentido, a visão estratégica da Empresa 2 é descrita como "O desenvolvimento da nossa gente".

O Setor de Recursos Humanos é formado por quatro áreas: Desenvolvimento de Pessoas (gerenciamento da diversidade e talentos), Remuneração, Folha de Pagamento e Recrutamento e Seleção. O RH se dedica aos processos de competências, processo de remuneração estratégica, processo de desenvolvimento e processo de sucessão e carreira. A questão da sucessão tem grande ênfase, pois não é possível pensar estrategicamente se a sucessão não for pensada. Se a empresa quer ter um processo de sustentabilidade e engajamento das pessoas, é necessário buscar as pessoas internamente antes de ir para fora. Mas para isto, as pessoas precisam estar preparadas. Isto é estratégico: olhar onde a empresa está e onde quer chegar e, então, pensar como construir isto.

Atualmente o profissional de Recursos Humanos precisa entender de negócios, compreender que suas ações desde as mais básicas até as mais complexas interferem nos resultados do negócio. É fundamental olhar a empresa daqui a dois, três, cinco anos, identificando quais são as posições críticas, quais os níveis de sucessão a serem construídos. Na Empresa 2, se atenta para dois mil e dezessete, onde se visualiza mercado, crescimento, necessidades de pessoas, de novas tecnologia, de novos produtos e processos. O Setor de RH trabalha em conjunto com as unidades de negócio, nas discussões de ampliação do negócio e nas reuniões de planejamento estratégico, isto faz com que a Gestão de Pessoas esteja sempre vinculada ao negócio, pode-se considerar o RH da Empresa 2 estratégico.

A Empresa 2, conta com comitês de Desenvolvimento Organizacional, os quais se dividem em planejamento estratégico, novos negócios, área de marketing e endomarketing institucional e área de sustentabilidade. O Setor de Recursos Humanos participa de todos os comitês. Uma ação extremamente estratégica do RH é a Gestão da Performance, a qual inclui o contrato de metas e o processo de sucessão de talentos. Esta ferramenta alinha os objetivos individuais com os objetivos da organização. Primeiramente a empresa tem as competências consideradas essenciais ao negócio: iniciativa, liderança e inovação. No momento no qual o

RH realiza um processo de Recrutamento e Seleção, de Avaliação de Performance ou de Contrato de Metas, analisa o profissional frente a estas competências. Nesse sentido, analisam-se os comportamentos relacionados a cada competência específica.

As pessoas são consideradas fontes de vantagem competitiva, pois para esta empresa quando as pessoas contam com a visão estratégica de onde a empresa quer chegar, elas agregam conhecimento e desenvolvem ações para que a empresa realmente cresça. Se a organização cresce, as pessoas crescem junto. As pessoas que fazem a diferença e para que isto aconteça elas precisam compreender o que a empresa deseja.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando atender aos objetivos propostos por este trabalho, a discussão dos resultados permite traçar um comparativo entre os conceitos teóricos e os dos dados obtidos através das entrevistas e do contato com as empresas. Os dados coletados evocam importantes reflexões sobre a integração entre inovação, organização e o setor de Recursos Humanos nas organizações em questão. Tais discussões ultrapassam a realidade das empresas entrevistadas ao ampliarem a interrogativa sobre a Gestão da Inovação e a Gestão de Recursos Humanos.

Percebe-se que tanto a Empresa 1 quanto a Empresa 2, conforme discurso dos entrevistados, apresentam-se como organizações focadas estrategicamente em inovação, por atribuírem às questões de inovação a obtenção de vantagem competitiva e possuírem indicadores de inovação reconhecidos pelo mercado. Assim, ambas empresas corroboram o raciocínio de Tidd et al (2008), que afirma que a inovação é a habilidade de, através do desenvolvimento de relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Ainda, conforme o Manual de Oslo (2005), tais organizações podem ser consideradas inovativas por contarem com um planejamento contínuo, focado e metodológico em práticas de inovação. Observou-se que as duas empresas estimulam o desenvolvimento da inovação, no entanto utilizam-se de estratégias diferenciadas. A Empresa 1 considera que a natureza da empresa, seu formato, seu produto, a liberdade de trabalho legada aos colaboradores como os principais fatores

motivacionais à inovação. A Empresa 2 estimula a inovação através da integração entre a satisfação e comprometimento pessoal ao modo de gestão da empresa.

No que diz respeito à disseminação da cultura da inovação, a Empresa 2 conta com ações muito claras nesse sentido, tanto em nível de empresa como de equipe. Dentre os três comitês que compõem o planejamento estratégico desta empresa tem-se um comitê direcionado a pensar a inovação, o qual se inter relaciona com os demais comitês (tecnologia e de estratégia) para construção da estratégia empresarial. Sabe-se, que tanto o comitê de inovação quanto o de tecnologia têm caráter operacional e que a integração destes com o comitê de estratégia é a chave para a disseminação da cultura da inovação na organização. A participação ativa da Gestão de Pessoas junto ao comitê de estratégia, segundo o entrevistado, legitima a estratégia na prática, afinal são as pessoas que fazem a estratégia funcionar. Nesse sentido, a gestão de *Performance* (contrato de metas) realizada pelo RH, é uma ferramenta de Remuneração que possibilita o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais que pode ser considerada uma das ações estratégicas do Setor de Recursos Humanos da Empresa 2, a qual favorece a disseminação da cultura da inovação.

Na Empresa 1, a cultura da inovação é disseminada a partir da equipe de inovação da Argentina, não dispondo de um método de repasse para a equipe. Segundo o entrevistado, o trabalho na equipe de São Paulo é feito de forma mais orgânica e a inovação acontece por si só na prática do dia a dia. O planejamento estratégico é realizado pelos sócios, depois é direcionado aos gestores e aos demais funcionários consequentemente. Os funcionários são contratados pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), o que, segundo o entrevistado, é um diferencial diante de outras empresas de Tecnologia da Informação, as quais geralmente contratam como PJ (Pessoa Jurídica). O Desenvolvimento de Carreira e o Plano de Remuneração são desenvolvidos segundo a CLT. Observa-se que a disseminação da inovação e a Gestão de pessoas, de alguma forma acontecem, no entanto de forma isolada e não integrada.

Considera-se também relevante neste estudo o fato de algumas empresas pautadas pela inovação, não apresentarem um setor de Recursos Humanos com atuação estratégica, como no caso da Empresa 1. No entanto, isto não significa que algumas práticas de Gestão de Pessoas não sejam realizadas de forma a motivar e valorizar os colaboradores. A Empresa 1 não conta com ferramentas formais em Gestão de Pessoas, esta é feita pelos gestores de cada área e o Setor de Recursos Humanos desempenha função operacional de apoio aos gestores.

Assim, as decisões estratégicas, definidas pela diretoria nessa empresa, são direcionadas aos colaboradores através dos gestores.

Ainda, observa-se que apesar de não contar com um RH Estratégico, algumas características chamam atenção na integração entre Inovação e Gestão de Pessoas. Quando questionado sobre algum diferencial frente às concorrentes, o Diretor e *Founder* da empresa afirma que o tempo livre, os horários de trabalho e a estrutura, não condizentes às demais empresas do mesmo setor, estimulam a produtividade da equipe. Observa-se aqui, segundo gestor, um processo no qual o modo de gestão das pessoas interfere no resultado empresarial e, desta forma, na inovação.

Em contraponto, o setor de Recursos Humanos da Empresa 2, conforme descrito pelo Diretor de RH, tem estreita ligação às demais áreas da empresa, inclusive junto ao comitê de inovação, tendo uma atuação estratégica. É dito, que existe uma participação ativa do setor de RH junto aos diversos comitês que compõem o planejamento estratégico, e, desta forma, junto à Área de Estratégia. Esta integração é fundamental na construção de uma gestão sustentável da inovação. O Setor de Recursos Humanos é o fornecedor de ferramentas capazes de dar sustentabilidade a tal processo. Tal afirmação vai ao encontro das ideias propostas por Ulrich (2000) sobre RH Estratégico, o qual defende que dentre as capacidades que se configuram como essenciais ao trabalho de RH, têm-se: criar clareza estratégica, fazer com que a mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

Analisando as entrevistas, tanto a Empresa 1 quanto a Empresa 2 parecem desenvolver a Inovação Organizacional, a qual, dentre os demais tipo de inovação pertinentes a uma organização, liga-se ao modo como é realizada a gestão das pessoas. Conforme Manual de Oslo (2005), a Inovação Organizacional se refere às mudanças organizacionais geradas por decisões gerenciais, implementação de novos métodos, como rotinas e procedimentos para condução do trabalho. Na Empresa 2, pela presença de um RH Estratégico, o qual almeja em suas funções o desenvolvimento de competências como a iniciativa, a liderança e a inovação, observa-se a Inovação Organizacional de forma consistente e planificada. As funções de RH são alinhadas a uma estratégia maior, que direciona a empresa como um todo. Na Empresa 1, também existem ações que interferem no modo da gestão das pessoas de forma inovativa, no entanto não existe um setor de Recursos Humanos com ferramentas específicas (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão por Competências, Avaliação) que tragam método a tal processo.

Conforme Ulrich (2000), o desafio atual do profissional de RH está no posicionamento que assume junto à estratégia empresarial. O profissional de RH necessita guiar-se e apresentar resultados que justifiquem suas ações, tais resultados têm a ver com o desempenho financeiro da empresa (lucro) e as competências desenvolvidas no direcionamento da estratégia. O primeiro entrevistado enfatizou as questões de estrutura como justificativa à ausência de um RH mais estruturado. Tal afirmativa alinha-se ao raciocínio econômico que mede custo x benefício. Sabe-se dos custos necessários ao implemento de um setor, todavia quando se fala em inovação a mensuração dos resultados financeiros (lucro) é difícil pois relaciona novos produtos , novos mercados , novos processos. Deste modo, o não investimento em recursos de RH que favorecem a inovação pode se tornar prejudicial quando comparado a possível vantagem competitiva adquirida em uma atitude contrária. No caso desta empresa, o posicionamento estratégico do profissional de RH pode ser útil no desenvolvimento de competências necessárias ao desenvolvimento da inovação em processos de Recrutamento e Seleção, Treinamentos e Avaliação de Desempenho, os quais implementam resultados sólidos em inovação e lucratividade.

Ainda, algumas afirmativas trazidas na entrevista da Empresa 1 sugerem um posicionamento incipiente no que concerne à Gestão de Pessoas, quando o entrevistado afirma que o gestor tem um relacionamento de amigo com os colaboradores. Não cabe a este artigo qualificar tal posicionamento ou o modo de gestão empregado nas empresas pesquisadas, mas sim estimular a reflexão sobre questões pertinentes à integração entre Inovação e Gestão de Pessoas. Para Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), o modelo de gestão de pessoas se define pela forma como são estruturadas as ações de gerenciamento e orientação do comportamento humano no ambiente de trabalho. Entende-se que os princípios, processos, estruturas e políticas são o que diferem um modelo do outro. Então a diferença de modelos propõem novas alternativas, funcionamento e até novas estratégias de gestão. A Empresa 2, cita dentre as principais funções de RH o desenvolvimento de pessoas, a remuneração estratégica, o processo de desenvolvimento de competências, o recrutamento e seleção e o processo de sucessão e carreira. Desta forma estabelece-se um modelo de Gestão de Pessoas com diversas estruturas que norteiam o funcionamento e dão uma maior consistência ao processo.

Analisando as entrevistas, ambas as empresas consideram as pessoas como fonte de vantagem competitiva. A Empresa 1, considera as pessoas como primordiais ao negócio, afirma que o principal diferencial de sua equipe é a motivação e comprometimento. A

Empresa 2, quando questionada nesse aspecto, aborda a questão do conhecimento, ao se agregar conhecimento se agrega vantagem competitiva. Ainda, integra o conhecimento à estratégia quando afirma que quanto mais conhecimento estratégico as pessoas tiverem, terão mais condições de auxiliar no crescimento da empresa e, consequentemente, no aumento da vantagem competitiva. Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2000 citado em Marcondes e Pires 2004, p. 66) "a criação do conhecimento pode ser considerado a grande fonte de inovação de qualquer organização".

Este estudo mostra claramente que, apesar da extensa disseminação dos conceitos e práticas da atuação de um RH Estratégico no contexto atual, nem todas as empresas que tem foco estratégico em inovação tem práticas de Recursos Humanos direcionadas ao desenvolvimento da cultura da inovação e de competências relacionadas à inovação. Todavia, a Empresa 2, até pelo tempo que está no mercado atuando em inovação, apresenta uma estratégia de inovação mais consistente e sustentável do que a Empresa 1. Na Empresa 2, o Setor de Recursos Humanos tem papel fundamental – Recursos Humanos Estratégicos.

Cabe ainda ressaltar que as duas empresas entrevistadas se diferem em diversos aspectos, desde seu setor de atuação, tempo de existência, histórico, número de funcionário, estrutura física, e outras diversas peculiaridades, as quais implicam em grandes diferenças em suas práticas e em seus modelos de gestão. Desta forma, este estudo não pretende avaliar qual das duas empresas obtém maior sucesso, ou qual apresenta o melhor modo de gestão. O que se espera é a possibilidade de, através do entendimento de diferentes contextos organizacionais, identificar potencialidades, dificuldades e possibilidades referentes à integração entre o Setor de Recursos Humanos e a Gestão da Inovação. Cabe ressaltar, ainda, que as conclusões não são genéricas ao tema, ou generalizáveis a outros contextos, mas se referem especificamente às empresas analisadas.

Analisando os dados e a entrevista, a Empresa 1 é extremamente jovem, pertencente a um ramo específico e impactante na economia atual e principalmente no modo de se estabelecer relações comerciais, pessoais, financeiras, de aprendizagem – o setor de Tecnologia da Informação. Os recursos e produtos pertinentes a tal setor impactam cada vez mais a vida das pessoas e o modo com que se relacionam. Conhece-se ainda o rápido e importante crescimento da Empresa 1, assim como seu reconhecimento em inovação. O Diretor afirma que o próprio produto, a criatividade e a liberdade são os grandes incentivadores da equipe. Entretanto, por ser um setor teoricamente novo, torna-se difícil

avaliar o futuro das empresas de Tecnologia de Informação, mais especificamente da Empresa 1. Todavia, segundo o Diretor da empresa, as pessoas são fundamentais ao crescimento do negócio, o que delega à Gestão de Pessoas um papel vital ao sucesso dessa empresa. Conclui-se, assim, que uma estruturação mais madura e estratégica do Setor de RH pode ser imprescindível à sustentabilidade dessa empresa no futuro.

Já a Empresa 2, conta com anos dedicados à Gestão da Inovação, tendo um histórico longo, marcado por rupturas, aquisições e mudanças no que concerne produtos, setor de atuação e até de estratégia. O histórico e o tempo de existência dessa empresa são analisadores fundamentais ao se pensar na estrutura abrangente e criteriosa de seu modo de gestão. Em relação à Gestão da Inovação, observa-se que é um processo contínuo e estruturado, onde o futuro é analisado com critério, de forma metódica, e sustentado por ações do presente. A Área Gestão de Pessoas tem papel de protagonista neste cenário, reforçando a importância das ferramentas de Recursos Humanos na construção de um modelo de gestão sólido e eficaz.

Firma-se que a atuação de um Setor de Recursos Humanos Estratégicos contribui na disseminação da cultura da inovação. As ferramentas de Recursos Humanos como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Desenvolvimento de Carreira, Avaliação, Gestão por Competências e Sucessão são os elos que ligam a Gestão de Pessoas e a estratégia da organização. O alinhamento dessas práticas ao negócio da empresa é o que vai conferir valor estratégico ao RH. Outras ferramentas de RH podem ser criadas e utilizadas, de acordo com as peculiaridades de cada contexto. Tal movimento também condiz com o desenvolvimento de um Setor de Recursos Humanos Inovador. Na empresa focada estrategicamente em inovação o resultado do RH deve ser medido em resultados de inovação.

Sugere-se uma intervenção junto à Empresa 1, na forma de um estudo mais aprofundado desta organização, como possibilidade de se apresentar benefícios pertinentes a atuação de um Setor de Recursos Humanos Estratégico à Gestão da Inovação. Após a realização de um diagnóstico organizacional, seriam selecionados indicadores que, relacionados a ações específicas em Gestão de Pessoas, possibilitariam a disseminação da cultura da inovação e, consequentemente, trariam impacto em uma inovação sustentável, tanto no modo de gestão, quanto nos resultados da empresa. O trabalho de Consultoria poderia ser uma alternativa eficaz na realização de um diagnóstico e na criação de um plano

de ação às empresas que ainda não contam com um Setor de Recursos Humanos Estratégicos estabelecido.

REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos.* São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Albuquerque, L. G. (1999). Estratégias de recursos humanos e competitividade. In M. M. F. Vieira, & L. M. B. Oliveira (Org.) *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.

Albuquerque, L. G. (2002). Gestão estratégica de pessoas. In M. T. L. Fleury (Org.) *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente.

Barbieri, J.C. (2007). Organizações inovadoras sustentáveis. In J.C. Barbieri & M.A. Simantob (Orgs). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações.* São Paulo: Atlas.

Deheizelin, L. (2012). *Desejável mundo novo: vida sustentável, diversa e criativa em 2042.* São Paulo: Editora do autor.

Figueiredo, P.N. (2009). *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC.

Freeman, C. & Soete, L. (2008). *A economia da inovação industrial*. São Paulo: Unicamp.

Hartley, J. F. (1994). Case studies in organizational research. In: Cassel, C., & Symon, G. Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage.

Leite, N. P. & Albuquerque L. G. (2009). *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.

Legge, K. (1995). *Human resource managemant: rhetorics and realities*. Nova York: Palgrave.

Manual de Oslo (2005). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.* Paris: OCDE.

Marras, J. P. (2007). O gestor estratégico de pessoas: um novo profissional. In B. K Costa, & M.R. Almeida (Org.) *Modelos e inovações em estratégia.* São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo.

Mascarenhas, A.O. (2009). *Gestão estratégica de pessoas: Evolução, Teoria e Crítica*. São Paulo: Cengage Learning.

Mascarenhas, A.O., Vasconcelos, I. F.G & Vasconcelos, F. C. (2005). Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 9, 125-147.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman.

Mowery, D.C. & Rosenberg, N. (2005*). Trajetória da inovação*. Campinas: Unicamp.

Moresi, E. (2003). *Metodologia de Pesquisa.* Brasília: Universidade Católica de Brasília.

Pires, M. G. & Marcondes, R. C. (2004). Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista dos gestores dos bancos. RAC – Revista de Administração Contemporânea, 8, 61 -78.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Schumpeter, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico.* Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Scott, D. A. (2012). O livro de ouro da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação.* 3.ed. Porto Alegre: Bookman.

Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH.* São Paulo: Futura.

Walker, G. (2004). *Modern competitive strategy*. Boston: McGraw-Hill Irwin.

ANEXOS

ANEXO A

Formulário aberto de entrevista:

1. O que a Empresa XXX entende por inovação?

2. Quais as políticas da Empresa XXX direcionadas à inovação?

3. Quais são as práticas relacionadas à inovação?

4. Qual é a estratégia da Empresa XXX?

5. Como é a estrutura do setor de Recursos Humanos na empresa?

6. Qual o papel desempenhado pelo RH na empresa?

7. Quais são as atividades nas quais a área de Recursos Humanos está envolvida? Para cada uma das atividades:

a) Qual a participação do RH?

b) Quais são as competências avaliadas e/ou consideradas nessa atividade?

8. Existe algum plano de carreira, ou incentivo ao desenvolvimento dentro da empresa?

9. Quais são os critérios utilizados?

10. Como a cultura da inovação é disseminada ou incentivada na organização?

11. O Setor de Recursos Humanos pode ser considerado um RH Estratégico? Explique/ Justifique.

12. As pessoas (colaboradores, diretores e sócios) podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva? Por quê?

13. Existe algum diferencial da empresa, relacionado à Gestão de Pessoas, frente à concorrência?

14. Em uma escala de 0 a 10 qual é o valor atribuído às pessoas no crescimento do negócio?

ANEXO B

Entrevista Empresa 1:

1. O que a empresa 1 entende por inovação?

Criar produtos diferentes que possam atingir um grande número de pessoas, que sejam aplicáveis ao mercado e encontrem valor comercial.

2. Quais as políticas da empresa 1 direcionadas à inovação?

Incubadora de inovação na Argentina e produtos altamente inovadores em mídia *on line*.

3. Como é a estrutura do setor de Recursos Humanos na empresa?

A empresa tem uma profissional de Recursos Humanos, é importante que fique claro que a empresa é pequena e não tem departamento de quase nada. A equipe é dinâmica. A empresa é dividida organicamente em departamento de marketing, programação, comercial, financeiro, mas não existe uma divisão em departamentos.

4. Qual o papel desempenhado pelo RH na empresa?

Controle burocrático dos funcionários, agendamento de férias, planos de saúde. A admissão das pessoas é feita pelos gestores. O setor de Recursos Humanos não tem uma responsabilidade em manter o Clima Organizacional, nada disso. Como eu falei somos uma empresa pequena, então cada gestor tem umas quatro ou cinco pessoas a baixo de si, e esse gestor cuida das pessoas como um amigo mesmo, sem grandes programas de Recursos Humanos. A Gestão de Pessoas é feita pelos gestores e não pelo RH.

5. Quais são as atividades nas quais a área de Recursos Humanos está envolvida?

O RH apoia o recrutamento e seleção na seleção de currículos, agendamentos, mas é o gestor que entrevista. Lembrando que a empresa é pequena, a Unilever, por exemplo, precisa de um setor que faça isso, mas aqui são poucas pessoas, cada gestor tem poucas pessoas abaixo de si.

6. Qual a participação do RH?

Recursos Humanos = Departamento Pessoal, não sabe da estratégia da empresa.

7. Existe algum plano de carreira, ou incentivo ao desenvolvimento dentro da empresa?

A empresa é pequena, conseguimos tratar cada caso individualmente, não há um "processo" de desenvolvimento de carreira, mas todos os funcionários que ficam conosco crescem naturalmente em suas funções e alcançam posições de coordenação e gerência. Sobre programas de remuneração, temos processos padronizados com o mercado e estritos dentro da CLT. Ao contrário de muitas outras empresas que costumam trabalhar com PJ, nós só trabalhamos com CLT.

8. Como a cultura da inovação é disseminada ou incentivada na organização?

Primeiro nos temos uma equipe de inovação, na Argentina com 10 pessoas, no escritório do Brasil são mais 40 trabalhando com dia a dia e mesmo aqui surge inovação, no entanto de uma forma mais orgânica. Aqui as pessoas são sempre livres pra criar, para desenvolver e propor coisas novas, mas a equipe da Argentina está focada só nisso. Esta equipe está direcionada a pensar como fazer mídia *on line* ou a comunicação *on line* mais inovadora.

9. O setor de Recursos Humanos pode ser considerado um RH estratégico? Explique/ Justifique.

Não, aqui não.

10. As pessoas (colaboradores, diretores e sócios) podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva? Por quê?

Com certeza, as pessoas são o principal artigo que qualquer empresa tem. A marca, a equipe e os clientes são os maiores artigos de qualquer empresa. A nossa equipe tem um fator diferencial pela motivação e pelo “vestir a camisa”. As pessoas que trabalham aqui gostam muito, e quando passam a não gostar vão embora rápido. Então todo mundo que está aqui está extremamente motivado e comprometido com a empresa.

11. De onde vem essa motivação?

Vem da empresa mesmo, do jeito de ela ser diferente, da liberdade de trabalho e do dinamismo do trabalho principalmente. As pessoas se sentem desafiadas a se auto superarem.

12. Existe algum diferencial da empresa, relacionado à gestão de pessoas, frente à concorrência?

Não sei, pra gente tem algumas coisas que são diferencial pra menos e não pra mais, não que seja uma desvantagem , mas o fato de ser menos se torna uma vantagem. Que é excesso de infra estrutura, tipo sala de jogos, não é que agente seja contra, mas o porte da empresa não permite ser. Isso se torna uma coisa boa, pois aqui no trabalho por não ter uma sala de jogos, lavanderia, como por exemplo, acontece no Google e no Facebook, a gente preza pela produtividade então as pessoas são altamente produtivas em seu período de trabalho, com isso a gente consegue cumprir as tarefas rapidamente e depois fazer as coisas da nossa vida fora daqui. As pessoas não viram noite, ou ficam trabalhando até muito tarde. Todo mundo cumpre seus horários certinho. Não existem grandes bancos de hora. Por não ter essa infra estrutura as pessoas tem horário de trabalho normal e tem tempo livre. As outras empresas por terem lavanderia, refeitório, sala de jogos acaba que as pessoas acabem ficando dentro da empresa tempo demais, o que acredito que impacta no trabalho. O diferencial de ser mais objetivo, nos torna mais produtivos o que nos faz gerar ideias mais interessantes.

13. Em uma escala de zero a dez qual é o valor atribuído às pessoas no crescimento do negócio?

Dez, se fosse outro time seria outro resultado com certeza, se o time fosse melhor o resultado seria melhor e se não ao contrário. Então as pessoas são totalmente essenciais.

ANEXO C

Entrevista Empresa 2.

1. O que a empresa entende por inovação?

Olhar a inovação através de uma matriz, eu tenho um viés de produtos, eu tenho o viés de processos e esses processos tantos administrativos como industriais e eu tenho um viés de nicho de mercado. Então, quando eu estiver falando em produto, eu estou falando em tecnologias novas, quando eu estiver falando em processos, processos de gestão de carreira, processo de pagamento, financiamento, estrutura, redução de custos e etc. O nicho de mercado direciona a minha organização para uma estratégia. O que eu quero trabalhar? O que eu preciso identificar pra me tornar mais competitivo?

2. Quais as políticas da empresa direcionadas à inovação? Quais as práticas de RH relacionada à inovação?

A empresa tem uma estrutura, comitê de tecnologia, comitê estratégico de estratégia e inovação. Os comitês de tecnologia e inovação são mais operacionais. Em termo de gestão de pessoas tem duas formas de pensar inovação, uma é olhar pra dentro e a outra para fora. Quando você olha pra dentro você inova processos. Eu posso pensar, por exemplo, em criar um sistema onde as pessoas possam fazer seu processo de crescimento pessoal projetando carreira, identificando como desenvolver a carreira dentro desta empresa. Ter a área de Recursos Humanos dentro do mesmo guarda-chuva da área de estratégia. Pois quando falamos em estratégia temos que pensar que quem vai fazer elas acontecerem são as pessoas, as quais precisam estar adeptas as mudanças. Entender que pessoas são movimento e entender que a gestão desse processo acontecer não é de responsabilidade do RH e sim de cada gestor. O Setor de Recursos Humanos tem a função de criar processos que deem sustentabilidade a essa junção.

3. Qual a estratégia da empresa?

Na verdade é o seguinte, como se constrói um processo estratégico em uma organização. De uma forma bastante simples, nós temos um conselho que vai nos dar algumas orientações, vai nos trazer algumas intenções estratégicas. Eu quero daqui a 5 anos um crescimento tal, quero uma receita de y e quero uma lucratividade de x. Deve haver um planejamento,

trabalhar junto com as unidades de negócio para ver como conseguir isso, pra que isso se realize. Aí entra o grupo de planejamento estratégico, aí entra o grupo estratégico da empresa que são os diretores, onde eles vão olhar o negócio todo e depois você vai fazer o planejamento desta estratégia. Pra fazer isto acontecer eu preciso um desenvolvimento de produto, de tecnologia, questões operacionais que preciso trabalhar. Como chegar lá? Ai tem que se utilizar a visão estratégica, fora as questões institucionais visão missão, princípios. Dentro do nosso desenho estratégico nos temos quatro grandes diretrizes, uma dessas diretrizes é inovação e a outra é desenvolvimento da nossa gente, crescimento com alianças e crescimentos dos negócios. As diretrizes saem das reuniões do planejamento estratégico. Se eu saio daqui do ponto zero propondo como que eu vou crescer? Eu posso crescer simplesmente num crescimento orgânico conquistando mercados, eu posso investir nos processos, que na verdade é uma diretriz de inovação. Quanto mais produtos novos e processos eu ter mais terei possibilidades de alavancar meu crescimento. Fazer alianças, novas tecnologias, buscar parceiros. Para que essas coisas aconteçam não adianta eu ter só tecnologias ou máquinas, eu tenho que ter pessoas e ter talento eu tenho que construir o meu futuro, Então entra gestão de pessoas. Assim se perguntar qual a visão estratégica das nossas empresas? Vamos dizer: - o desenvolvimento da nossa gente.

4. Como é a estrutura do setor de Recursos Humanos na empresa?

Existe a área do desenvolvimento de pessoas, que o conceito norte é gerenciamento da diversidade e talentos. Nós temos empresas em cinco países diferentes e em diversos estados diferentes, então a diversidade é primordial. Tem a área de remuneração, folha de pagamento e uma parte de recrutamento. O RH se dedica aos processos, competências e processos, processo de remuneração estratégica, o processo de desenvolvimento e o processo de sucessão e carreira. Esses são os focos principais nossos. Eu não posso pensar estrategicamente se eu não pensar na sucessão dentro da empresa, se eu vou crescer e aquele crescimento trouxer a necessidade de buscar pessoas. Vou buscar fora ou dentro da empresa? Se o que quero é ter um processo de sustentabilidade e engajamento das pessoas a nível de satisfação, eu tenho que buscar internamente primeiro antes de ir para fora. Se eu quero escolher internamente eu preciso preparar as pessoas. Então isso é estratégico olhar onde você vai chegar e pensar como você vai construir isso.

5. Quais são as atividades nas quais a área de Recursos Humanos está envolvida?

Nossas empresas contam com comitês de desenvolvimento organizacional, os quais se dividem em planejamento estratégico, novos negócios, a área de marketing e endomarketing institucional , o marketing que trabalha a marca, ou seja aquilo que é institucional das empresas não o marketing do negócio. O marketing relacionado à cultura organizacional. A área de sustentabilidade, onde entra fatores de segurança, de saúde e meio ambiente. A gestão de performance – a gestão de performance praticamente é: tu tem a estratégia tu tem a reflexão toda e tu tem que fazer com que as pessoas alinhem os objetivos individuais com os objetivos da organização. Ai para isso tem a Gestão de *Performance*, contrato de metas, o processo da sucessão e talentos, que é olhar a organização mais pra frente.

6. Quais são as competências avaliadas e ou consideradas nessa atividade?

Primeiramente a organização tem as competências que são as competências do negócio. São as competências essenciais que alavancam nosso negócio. Competência de iniciativa, de liderança, competência que a gente pode trazer como propósito de recrutados, a competência da inovação. Quando nós vamos trabalhar para identificar um profissional, ou para avaliar a *performance* desse profissional ou contrato de metas, eu estou avaliando estas competências, avaliando o profissional frente a estas competências. Então dentro de cada competência eu tenho comportamentos que eu avalio relacionados a ela. Quando eu avalio o potencial de um profissional, eu vou avalia-lo frente a elas.

7. Existe algum plano de carreira, ou incentivo ao desenvolvimento dentro da empresa?
   Sim, a gestão de performance.
8. O setor de Recursos Humanos pode ser considerado um RH estratégico?

O RH trabalha em conjunto com as unidades de negócio, e isto faz com que a gestão de pessoas esteja sempre vinculada ao negócio. Seja na discussão de ampliação do negócio, aquisição de um negócio, seja no movimento que a gente faz próximo do planejamento estratégico que tem um profissional de gestão de pessoas ali discutindo a estratégia da empresa. Então o RH dentro das nossas empresas é estratégico. Hoje o profissional de Recursos Humanos tem que entender de negócio. Ele tem que saber como ele deve conduzir para alavancar resultados, e ele tem que entender seja nas funções mais básicas de fazer uma avaliação em um demonstrativo de resultados, ele tem que entender que uma contribuição de

Recursos Humanos pode influenciar no resultado do negócio. Não ter profissionais qualificados, a perda de talentos, ele não olhar para frente, muitas vezes tu vai abrir uma nova estrutura no crescimento da organização e identificar quais são as posições críticas, trabalhar quais são os níveis de sucessão que você precisa construir, olhar a empresa daqui a dois, três, cinco anos. Aqui dentro nós já estamos olhando dois mil e dezessete, então a gente olha o ano através de um conceito que é o orçamento e a repercussão do ano, mas já se está olhando cinco anos pra frente. Quando você olha cinco anos para frente você está visualizando mercado, crescimento, necessidades de pessoas, necessidade de novas tecnologias, novos produtos e processos.

9. As pessoas podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva? Por quê?

Com certeza, agregar conhecimento é agregar uma vantagem competitiva. Você ter profissionais que tenham uma visão estratégica de onde a empresa vai, você está agregando uma vantagem competitiva, porque vai construir seu conhecimento, desenvolvimento e ações pra ajudar a empresa a crescer. Se a organização cresce, ele cresce junto.

10. Em uma escala de zero a dez qual é o valor atribuído às pessoas no crescimento do negócio?

O mais próximo de dez, pois são as pessoas que vão fazer a diferença e pra elas fazerem a diferença elas precisam saber o que a empresa deseja.