

Avaliação do grau de inovação do processo de gestão de pessoas em uma empresa fabricante de eletrodomésticos¹

Assessment of the degree of innovation of the people management Process in a home appliance manufacturer

Fernando Luiz Freitas Filho

fernando.freitas@sociesc.org.br

UNISOCIESC. Rua Albano Schmidt, 3333, 89206-001, Joinville, SC, Brasil

Thaise Campos

thaise.camppos@hotmail.com

UNISOCIESC. Rua Albano Schmidt, 3333, 89206-001, Joinville, SC, Brasil

João Artur de Souza

jartur@egc.ufsc.br

jartur@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina. Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil

Resumo

O processo de inovação é primordial para o desenvolvimento das organizações, principalmente para aquelas que almejam a liderança em seus mercados de atuação. É importante que essas empresas tenham uma estratégia de inovação bem definida e tenham foco no capital humano. Além disso, é preciso desenvolver as competências e habilidades dos colaboradores, buscando encorajar o espírito inovador em cada indivíduo. Desse modo, as áreas de gestão de pessoas precisam desenvolver uma cultura de inovação e suportar a organização para que atinja suas metas. Dessa forma, este trabalho apresenta um instrumento de análise para diagnosticar o grau de inovação de uma empresa com foco na área de recursos humanos. É apresentada uma visão geral sobre os temas pertinentes ao trabalho e realizado um estudo de caso em uma empresa inovadora. Desenvolveu-se um questionário que foi aplicado a 36 colaboradores de nível gerencial e operacional, na área de recursos humanos da empresa. O objetivo foi analisar como o grau de inovação na área de recursos humanos pode influenciar o grau de inovação da organização. Através do retorno dos questionários e de entrevistas com profissionais especialistas em inovação e recursos humanos da empresa, foi possível identificar que o espírito da inovação está difundido no setor de recursos humanos.

Palavras-chave: inovação, recursos humanos, mensuração da inovação.

Abstract

The innovation process is one of the most important things for the development of organizations, mainly for the ones that want to be market leaders. To reach this position the company should have a structured innovation strategy and focus on the human assets. Moreover, it is necessary to develop the skills and abilities of employees with the purpose to encourage the innovative spirit in each individual. Thus, the human resources areas have to develop an innovation culture and support the organization in the attainment of its goals. In this context this work presents an analytical tool to do a diagnostic about the degree of innovation of a company focused in the area of human resources. A general view about the subject is presented and a case study was developed in an innovative company. A survey was done with 36 respondents from the human resources area considering managerial and operational level. The objective was to analyze how the innovation degree of the human resources area can influence the innovation degree of the whole organization. Through the interviews and the survey with the innovation and human resources experts it was possible to identify that the innovation culture is disseminated in the human resources area.

Keywords: innovation, human resources, innovation measurement.

¹ O artigo foi originalmente apresentado na IV Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão para a inovação, realizada na cidade de Florianópolis, entre 7 e 10 de outubro de 2015, pela Universidade Estadual de Santa Catarina. Esta versão do artigo foi aprimorada a partir das considerações do comitê científico do fórum.

Introdução

A inovação é considerada um tema estratégico para as organizações e está diretamente ligada à competitividade e à busca pela liderança no segmento de mercado onde cada organização atua.

Fleury (2002) comentam que o que diferencia as empresas líderes em diferentes segmentos de mercado na atualidade é a qualidade de seus recursos humanos e a forma como as competências individuais são exploradas. É necessário que as empresas desenvolvam uma gestão inovadora, buscando aprender a construir e administrar um grupo capaz de aceitar o novo.

A inovação se faz com pessoas motivadas e que estejam dispostas a descobrir novas alternativas para a solução de problemas e para o desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços (Freitas Filho, 2013).

Apesar da importância da cultura de inovação dentro das organizações, os métodos de mensuração do papel do capital humano na inovação não estão bem desenvolvidos (OCDE, 2005). Essa área é pouco estudada, e, segundo Sheehan *et al.* (2014), a relação entre as pessoas e inovação deve ser analisada dentro do contexto da cultura. Desenvolver um método para diagnosticar como a empresa estrutura esse processo de inovação na gestão de pessoas e analisar como é o alinhamento entre o discurso e a prática tornam esse trabalho significativo.

Para compreender a situação da inovação dentro de uma organização, foram estudados diagnósticos que avaliam o grau de inovação das empresas. Autores como Sommerlatte e Jonash (2001); Smith *et al.* (2008); Bessant e Tidd (2009); Coral *et al.* (2009); Scherer e Carlomagno (2009); Bes e Kotler (2011) e Freitas Filho (2013) apresentam diferentes dimensões consideradas essenciais no processo de inovação. Apesar das diferenças entre as abordagens, um tema que é comum em todas as metodologias é organização e cultura, que está diretamente ligado à gestão de pessoas.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo avaliar o grau de inovação do processo de gestão de pessoas e compreender como a gestão de pessoas pode influenciar no grau de inovação dentro da organização. Para isso foi feito um estudo de caso em uma empresa fabricante de eletrodomésticos inovadora, vencedora do prêmio *Best Innovator* (Revista Época Negócios, 2010). Parte-se da hipótese de que quando uma empresa é inovadora, seu processo de gestão de pessoas também é inovador.

Inovação

Lanzer *et al.* (2012) descrevem que a inovação é o processo de alterar o estado das coisas, introduzindo modificações que possam ser implementadas com sucesso no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

A inovação é uma atividade contínua, composta por uma série de atividades descontínuas ao longo do tempo, conhecidas como processos de mudança. A partir disto busca-se efetuar uma análise das oportunidades que tais mudanças podem oferecer (Bes e Kloter, 2011; Drucker, 1991).

Soilen e Tontini (2013) descrevem que, se a inovação é definida como tudo que é novo e agrega valor para um cliente, então é sinônimo de novo valor.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) aborda questões importantes sobre o conceito de inovação. Primeiramente afirma que pode ser algo novo ou significativamente melhorado, o que nos remete aos conceitos de inovação incremental e radical; e, em seguida, aborda diferentes tipos de inovação, como, por exemplo, em marketing e organizacional.

Segundo Freitas Filho (2013), as inovações incrementais acontecem em produtos ou processos existentes onde são introduzidas pequenas melhorias, acontecem aos poucos, utilizando um tempo menor para desenvolver a ideia. Já a inovação radical utiliza-se de tecnologias de ponta mais densas e inovadoras, necessitando de maior tempo para a ideia ser desenvolvida e implementada (Reis, 2008).

Portanto, para inovar é preciso ter conhecimento sobre o assunto, criatividade e espírito empreendedor (Freitas Filho, 2013; Drucker, 1991).

De maneira geral, a inovação é um elemento-chave para o progresso e desenvolvimento de uma organização, além de ter um papel crucial para a competitividade nacional, regional e organizacional (Sheehan *et al.*, 2014).

Gestão da inovação

Para a maioria dos autores, a inovação ocorre através da geração de ideias e, quanto mais conhecimento se tem, mais oportunidades que geram valor são produzidas. Os sistemas funcionam como um funil, capaz de receber as inúmeras ideias e separar as ideias promissoras para a fase de comercialização (Davila *et al.*, 2007). A Figura 1 descreve como o processo de inovação acontece dentro das organizações. A partir da geração de ideias, desenvolve-se a inovação incremental ou a inovação radical; a organização então seleciona e executa as melhores inovações buscando a geração de valor.

Du Preez e Louw (2008) afirmam que, no desenvolvimento de um processo adequado à organização, é necessário atentar a alguns pontos: o modelo deve incluir a



Figura 1. O processo de inovação.

Figure 1. The process of innovation.

Fonte: Adaptado de Davila *et al.* (2007).

Quadro 1. As cinco importantes funções da gestão da inovação.

Chart 1. The five important functions of innovation management.

Eficiência	É preciso que o gerenciamento da inovação seja realizado de maneira integrada, pois não é suficiente ser bom em apenas uma coisa.
Comunicação	A comunicação promove o compartilhamento de experiências, permitindo o aprendizado com e por meio das experiências de sucesso e fracasso dos outros.
Coordenação	Realizar a coordenação entre projetos e equipes com o mínimo de esforço, fazendo a inovação acontecer.
Aprendizado	O aprendizado incrementa o entendimento do processo de inovação, utilizando a informação para identificar problemas e potenciais aperfeiçoamentos.
Alinhamento	Para o sucesso da inovação é preciso que as pessoas em todos os níveis da organização entendam a estratégia da empresa e as respectivas implicações disso para suas operações.

exploração da inovação no mercado; a inovação pode ser impulsionada pelo mercado ou pela tecnologia; as funções dentro do processo de inovação devem ser integradas; e o processo deve seguir as seguintes etapas: geração e identificação de ideias, desenvolvimento do conceito, seleção do conceito, desenvolvimento e implantação.

De modo semelhante, Davila *et al.* (2007) apresentam algumas funções essenciais para um sistema de inovação; essas funções buscam incrementar a eficiência do processo de inovação. Essas funções são descritas no Quadro 1. De acordo com Machado e Vasconcellos (2007), organizações inovadoras possuem essas funções alinhadas à cultura, propiciando e incentivando o desenvolvimento de inovações.

Bessant e Tidd (2009) acrescentam que para a gestão da inovação obter sucesso é preciso entender o que se quer gerenciar. Os autores ainda comentam que é necessário criar condições para as coisas acontecerem, moldar uma estratégia do trabalho de inovação, descobrindo o quê, o porquê e o quando da atividade de inovação, além de promover a capacidade dinâmica para o gerenciamento do processo.

O processo de inovação nas empresas

A estratégia de uma empresa é sempre voltada para ganhar e a inovação é um elemento fundamental para sucesso a longo prazo (Davila *et al.*, 2007). Diante disso, é fundamental que a estratégia de inovação esteja estruturada no planejamento estratégico da empresa, pois este é utilizado para abordar a gestão e o planejamento adequado dos recursos internos e externos, permitindo a visualização dos objetivos organizacionais de inovação (Lanzer *et al.*, 2012).

Criar a cultura de inovação é um processo complexo e precisa ser desenvolvido e implementado a partir da liderança para o nível operacional da organização (Maier *et al.*, 2014). É essencial que a organização tenha a cultura de inovação bem desenvolvida, para que os colaboradores possam contribuir com novas ideias sem temer represálias (Freitas Filho, 2013; Bes e Kotler, 2011).

As novas ideias são originadas a partir da criatividade; segundo Bessant e Tidd (2009), a criatividade é a criação e a comunicação de novas conexões que nos permitem pensar em diversas possibilidades e utilizar diferentes pontos de vista.

Então, para que uma empresa seja realmente inovadora, ela precisa se estruturar, criar processos bem definidos e apresentar resultados (Freitas Filho, 2013). Nesse mesmo contexto pode-se analisar a metodologia utilizada pela *Revista Época Negócios* (2010) para o prêmio *Best Innovator*, que escolhe as empresas mais inovadoras do Brasil. Para avaliar o grau de inovação de uma empresa, o prêmio leva em conta cinco dimensões da inovação: estratégia, processos para gerar ideias e aplicá-las, organização e cultura, estrutura e suporte e os resultados obtidos.

De modo simplificado, o processo de inovação pode ser descrito em alguns tópicos: esclarecer na organização os objetivos estratégicos do negócio; definir metas de inovação; identificar a capacidade de inovação necessária para o futuro; identificar comportamentos de liderança relacionados à inovação; identificar os processos organizacionais para conduzir inovação incremental e inovação estratégica; criar uma família de medidas para mensurar a inovação e praticar melhoria contínua (Soilen e Tontini, 2013).

Para Freitas Filho (2013), enquanto todo esse processo não estiver solidificado dentro da organização, uma empresa pode até desenvolver produtos ou serviços inovadores, mas não necessariamente é uma empresa verdadeiramente inovadora.

Inovação organizacional

A característica que distingue inovação organizacional de outras mudanças organizacionais é a capacidade para aprimorar um método de organização que não tenha sido utilizado antes na empresa e que é resultado de decisões de gestão estratégica (OCDE, 2005).

Lanzer *et al.* (2012) analisaram os contextos de inovações organizacionais e concluíram que as inovações organizacionais não são apenas um fator de suporte para as inovações de produtos ou processos; mas podem também melhorar a qualidade do trabalho e aumentar a troca de informação.

A inovação organizacional está intimamente ligada às políticas e às práticas de recursos humanos. Algumas práticas que incorporam critérios relacionados à inovação são: a atração de talentos; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; reconhecimento e recompensa; plano de carreira e equipes multifuncionais (Gülsoy, 2013). As organizações que desejam melhorar o seu

desempenho precisam que essas práticas e políticas sejam eficazes e devem redobrar a sua atenção, a fim de garantir que estas sejam cumpridas (Harris e Ogbonna, 2001; Sendogdu *et al.*, 2013).

A importância da cultura organizacional para a inovação

É preciso compreender que a cultura organizacional é influenciada pela cultura trazida pelas pessoas que trabalham na organização e pela cultura do país em que as organizações se encontram (Inazawa, 2009). A cultura de inovação desenvolvida e implantada pode ajudar a moldar e remodelar o processo e estrutura da organização (Farazmand, 2004).

A cultura organizacional precisa estimular as pessoas a desenvolverem relacionamentos e a socializarem seus conhecimentos. É preciso que as organizações tenham uma boa política de recursos humanos para criação desse vínculo entre os funcionários, permitindo que eles inovem e tenham espaço para experimentação (Inazawa, 2009). Com um sistema de recursos humanos estruturado, uma empresa é capaz de desenvolver uma cultura organizacional com uma orientação inovadora e empreendedora. E como resultado alcança um maior nível de inovação na organização (Lau e Ngo, 2004).

Para McLean (2005), inovação funciona muito mais em grupo; o foco é nas interações e dinâmica entre os colaboradores na organização e em seu ambiente. Os gestores organizacionais que planejam no longo prazo devem buscar identificar a cultura organizacional para proporcionar o alinhamento cultural dos seus profissionais com a aplicação de práticas que estimulam o alto desempenho (Russo *et al.*, 2012).

Ambiente de inovação

A competitividade das organizações depende da capacidade de se adequar às oscilações do ambiente onde estão inseridas. Com as pressões competitivas essa adequação torna-se fundamental (Machado e Vasconcellos, 2007).

Para lidar com essas mudanças, incertezas, instabilidades, concorrência, e promover de forma sistemática a inovação, faz-se necessário que as organizações tomem um posicionamento atento ao seu ambiente de trabalho, desfazendo barreiras e estimulando ações que antecipem as oportunidades para o surgimento das inovações (Pineiro, 2002).

Considerando os fatores para o surgimento da inovação, percebe-se que a avaliação interna torna-se fundamental, com o objetivo de apontar as forças e fraquezas da organização (Neumann *et al.*, 2012). Dentre os fatores que podem ser analisados no ambiente interno às organizações que buscam o sucesso de um programa de inovação encontram-se: o patrocínio do principal executivo da empresa, disponibilizar uma pessoa que gerencie todo o processo e o suporte de várias áreas da empresa (Freitas Filho, 2013). Além disso, deve-se promover uma descentralização da responsabilidade; tornar o estilo gerencial facilitador e não controlador; e utilizar-se de formas de comunicação eficientes, seja ela formal ou informal (Petigrew e Massini, 2003).

O ambiente de inovação está fortemente relacionado com a cultura da organização e permite a aprendizagem coletiva que se dá pelo compartilhamento de conhecimento, nos métodos gerenciais e pela implementação da inovação em produtos e processos (Peregrino, 2010).

Mensuração da inovação

A inovação tornou-se fundamental para a sobrevivência e capacidade competitiva das organizações. Essa importância da inovação traz a necessidade de criar ferramentas que possam diagnosticar a eficácia das estratégias adotadas pela organização (Bes e Kotler, 2011; Zeni *et al.*, 2013).

Diversos autores definem um conjunto de ferramentas para mensurar a capacidade de inovação de uma organização, mas não existe um modelo padrão de como mensurar e quais dimensões considerar, tornando o tema complexo. Algumas mensurações e indicadores possíveis são:

- Mensurações: resultados, resultado de processo, resultado comparativo entre setores ou empresas e sucesso estratégico (Tidd *et al.*, 2008);
- Indicadores: econômicos, intensidade, eficácia e investimento (Bes e Kotler, 2011).

Paredes *et al.* (2014) comentam que alguns indicadores de inovação que focam nas patentes registradas, publicações científicas e no número de colaboradores exercendo funções de cientistas ou engenheiros são divulgados por órgãos como o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI). Porém, segundo Adams *et al.* (2006), esses modelos de mensuração da inovação têm sido gerados principalmente no contexto da tecnologia e não levam em conta a abrangência organizacional da inovação e sua conexão com todos os aspectos da organização. Neste sentido, o artigo tenta abordar uma linha de medidas que possa, no contexto estudado, apresentar o grau de inovação da área de recursos humanos de uma empresa inovadora e verificar se a hipótese de que uma empresa inovadora tem uma área de recursos humanos inovadora é verdadeira.

Modelos de inovação

Bes e Kotler (2011) apresentam um total de 25 indicadores que, agrupados em combinações estratégicas, fornecem um nível de condição da inovação para a organização em sua totalidade. Dentre os indicadores relevantes para a mensuração da inovação em relação aos recursos humanos, citam-se: a porcentagem de funcionários que produzem ideias; a porcentagem de funcionários que avaliam ideias; a taxa anual de ideias por funcionário; a porcentagem de tempo despendido na inovação; a quantidade de departamentos que inovam em base contínua; e a tendência de assumir riscos.

Freitas Filho (2013) desenvolveu um questionário dividido em cinco dimensões principais: capacidade de inovação; inteligência competitiva; desenvolvimento de produtos; monitoramento e desempenho em inovação. Esses temas são abordados em diversas questões que devem ser respondidas com notas de 1 a 5, sendo 1 para o pior

desempenho e 5 para o melhor desempenho. Para o autor, o questionário deve ser respondido pelos executivos da empresa, e ao final demonstra-se o resultado em um gráfico da situação atual da empresa em relação aos temas estudados. As questões importantes sobre o tema de gestão de pessoas, considerando recursos humanos, infraestrutura e a estratégia de inovação são: visão e missão; estilo de liderança; ambiente de inovação; qualificação dos colaboradores; desenvolvimento pessoal; envolvimento multifuncional; e envolvimento dos colaboradores.

Adams *et al.* (2006) desenvolveram um método dividido em sete dimensões principais; para cada uma dessas dimensões são citadas as áreas da organização para mensuração. O método tem por objetivo abordar os aspectos da existência e eficácia do processo de gestão de inovação de forma equilibrada. As dimensões relevantes para a mensuração da inovação são as seguintes: pessoas, tendo como área de medição a criatividade e os recursos humanos, disponibilidade de recursos e geração de ideias; gestão do conhecimento, tendo como área de medição a geração de ideias, o conhecimento e o fluxo de informação; a estratégia de inovação, tendo como área de medição a orientação e a liderança estratégica; e a organização e cultura.

Sawhney *et al.* (2006) formaram um método chamado radar da inovação, que é formado por 12 dimensões e por 42 questões objetivas. Neste método, Bachmann (2009) acrescentou a dimensão ambiência inovadora. O método também é utilizado com pequenas adaptações por diversos outros autores, como Paredes *et al.* (2014), Néto e Teixeira (2011) e Oliveira *et al.* (2011). As questões relacionadas com a ambiência inovadora são as seguintes: fontes externas de conhecimento; propriedade intelectual; ousadia inovadora; e incentivo para os colaboradores apresentarem ideias.

Tidd *et al.* (2008) desenvolveram um método que tem por objetivo realizar uma ampla investigação dos fatores que necessitam ser considerados a fim de alcançar uma

resposta para a pergunta “Quão bem esta organização gerencia a inovação?”. Dentre as dimensões apresentadas pelos autores foram analisadas as afirmações que envolviam o tema de gestão de pessoas, considerando quatro das cinco dimensões principais: estratégia, aprendizagem, organização e relacionamentos.

Procedimento metodológico

Para a elaboração da pesquisa bibliográfica foram identificadas as principais dimensões da inovação relacionadas à gestão de pessoas: cultura, estratégia, desenvolvimento de pessoas, gestão do conhecimento e processo. As mesmas foram baseadas nas dimensões comuns relacionadas à gestão de pessoas nos diagnósticos da capacidade de inovação desenvolvidos por Adams *et al.* (2006), Sawhney *et al.* (2006), Tidd *et al.* (2008), Bachmann (2009), Bes e Kotler (2011) e Freitas Filho (2013) e que serviram de base para elaboração do questionário.

O questionário contém 12 questões fechadas, de múltipla escolha, que estão relacionadas às cinco dimensões, conforme apresentado no Quadro 2.

No Quadro 3 é apresentada a divisão das questões por dimensão.

O questionário em sua versão final foi hospedado em um ambiente virtual, o Google Docs, especialmente elaborado para esta pesquisa. Adotou-se uma escala Likert com 5 pontos. Ao responder o questionário, os entrevistados escolheram a alternativa que na sua percepção melhor representava a situação atual da organização.

A análise do resultado foi realizada de acordo com as variáveis relacionadas à unidade de trabalho, tempo trabalhado em recursos humanos e cargo, conforme apresentada a seguir:

- Unidade de trabalho: Joinville, Rio Claro, São Paulo;
- Tempo trabalhado na área de recursos humanos (independentemente do cargo) em anos: Menos de 1 ano, 1-5 anos, mais que 5 anos;

Quadro 2. Questionário para mensuração do grau de inovação na gestão de pessoas.

Chart 2. Questionnaire to measure the degree of innovation in people management.

O planejamento estratégico de inovação foi desdobrado à Gestão de Pessoas?
Existe processo na Gestão de Pessoas para disseminação da cultura de inovação na empresa?
A comunicação é eficaz e funciona através de toda a organização?
Existe um clima favorável à geração e ao desenvolvimento de novas ideias?
A Gestão de Pessoas promove eventos que estimulem a integração entre os colaboradores de diferentes áreas, encorajando o contato e a construção de relacionamentos?
A Gestão de Pessoas desenvolve projetos que estimulem o trabalho multifuncional?
A Gestão de Pessoas desenvolve a competência inovação dentro da organização?
A Gestão de Pessoas desenvolve as habilidades de criatividade e empreendedorismo nos colaboradores?
Existe um processo de recompensa à inovação e o mesmo é aplicado de forma justa?
Existe uma cultura de reconhecimento à inovação disseminada na empresa?
Existe um processo estruturado e eficiente para que todos os colaboradores compreendam as necessidades dos consumidores?
A empresa compartilha experiências com outras empresas para desenvolver novas competências e habilidades relacionadas com gestão de inovação?

Quadro 3. Divisão das questões por dimensão.

Chart 3. Division of questions by dimension.

Dimensão	Questões
Cultura	2, 4, 6 e 10
Estratégia	1
Desenvolvimento de pessoas	7 e 8
Gestão do conhecimento	12
Processo	3, 5, 9 e 11

- Cargo na organização: Estagiário; analista ou assistente; chefe, especialista ou gerente.

A pesquisa foi um estudo de caso aplicado à área de recursos humanos de uma empresa multinacional de grande porte no setor de eletrodomésticos. No Brasil é a companhia privada com maior número de patentes registradas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), além de ser vencedora de diversos prêmios de inovação ao longo dos anos, comprovando sua capacidade de inovar.

A área de recursos humanos da organização em estudo comporta cerca de 100 pessoas divididas em três gerências. O questionário foi aplicado para apenas uma gerência, pois esta comporta o maior número de colaboradores e tem maior distribuição entre unidades e função. A população deste estudo totalizou 43 colaboradores.

Para a análise dos resultados, adotou-se primeiramente uma abordagem quantitativa ao converter os dados coletados através do questionário para mensurar o grau de inovação na gestão de pessoas da organização. Após, foi realizada uma abordagem qualitativa, onde se verificou o posicionamento dos colaboradores frente a cada pergunta e se discutiram pontos críticos do resultado com uma profissional especialista em recursos humanos e outra profissional especialista em inovação da organização em estudo.

Resultados e discussões

O questionário foi aplicado entre agosto e setembro de 2014; ele foi encaminhado a 43 colaboradores, sendo

que 36 colaboradores responderam a pesquisa. O perfil destes profissionais é apresentado na Tabela 1 segundo o cargo, unidade e tempo dentro da área de recursos humanos na organização.

Como primeiro passo foi realizada uma análise considerando a amostra total de 36 colaboradores. Nesta análise, a média geral do grau de inovação da organização no setor de recursos humanos foi de 3,44 pontos. O gráfico da Figura 2 apresenta os resultados por questão.

O gráfico da Figura 2 mostra que existe uma forte coerência nos resultados, ou seja, na maioria das perguntas a média foi acima de 3 pontos. É perceptível somente uma variação para menos no resultado da pergunta número 5. Esta pergunta está relacionada com a dimensão processo. Porém, não é possível diagnosticar uma falha da organização em relação a esta dimensão, já que as perguntas de número 3, 9 e 11 fazem parte do mesmo contexto e obtiveram pontuações acima de 3 pontos. O tema tratado nesta pergunta é sobre eventos que estimulam a integração de colaboradores de diferentes áreas. Na área de recursos humanos da organização em estudo, esses eventos são promovidos particularmente em datas comemorativas, realizados ou não pela área de recursos humanos, mas sempre contando com a participação de todos os colaboradores da unidade. Para a área de recursos humanos, os eventos mais comuns são os internos realizados para promover a integração das diferentes unidades e realizados através de encontros trimestrais com a diretoria e/ou gerência geral.

Em seguida, os dados foram analisados segundo a unidade de produção. Nesta análise, Joinville obteve uma média geral de 3,47, Rio Claro 3,35 e São Paulo 3,44. Na Figura 3 é apresentado o gráfico que representa esta análise.

No gráfico da Figura 3, é possível perceber a mesma variação para menos no resultado em todas as unidades na pergunta 5. Constata-se então que, mesmo realizando a compilação dos resultados por unidade, a percepção dos colaboradores quanto à pergunta permanece a mesma. Neste gráfico também é perceptível uma pequena divergência do resultado das perguntas 1 e 9.

A pergunta 1 está relacionada com a dimensão estratégia e trata sobre o desdobramento do planejamento estratégico de inovação à área de recursos humanos.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados.

Table 1. Interviewee profile.

Varição		Nº de colaboradores
Função	Estagiário	9
	Assistente ou Analista	19
	Gerente, Especialista ou Chefe	8
Cidade	Joinville	16
	Rio Claro	8
	São Paulo	12
Tempo de trabalho na área de recursos humanos	<1 ano	8
	De 1 a 5 anos	14
	>10 anos	14

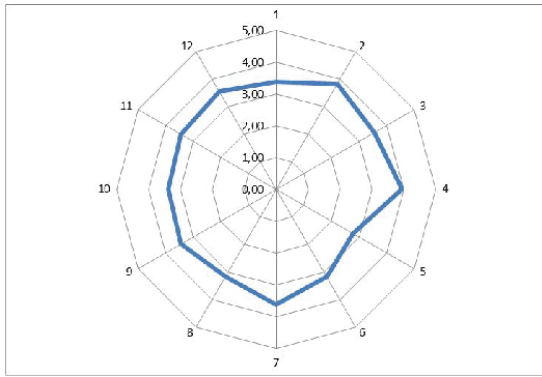


Figura 2. Resultado médio das perguntas considerando a população total.
Figure 2. Average result of the questions considering the total population.

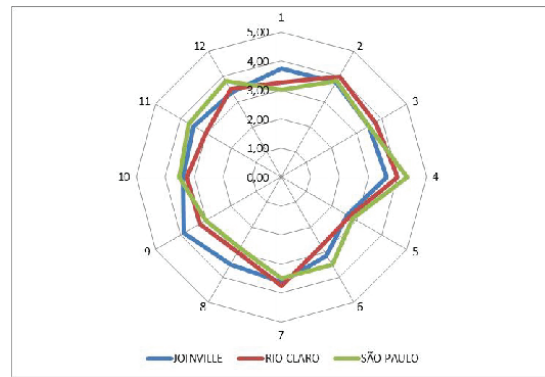


Figura 3. Resultado por unidade de produção.
Figure 3. Results per production unit.

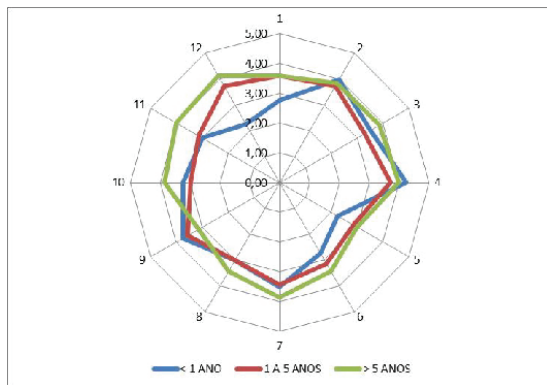


Figura 4. Resultado por tempo de trabalho.
Figure 4. Results per working time.

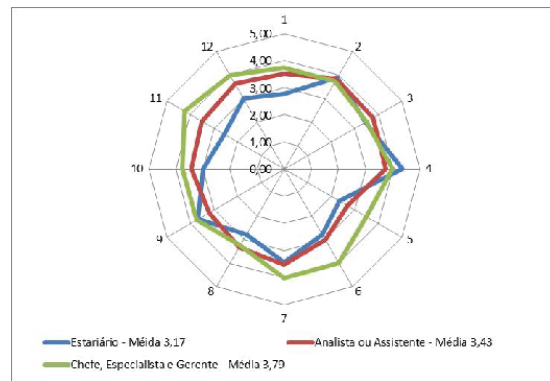


Figura 5. Resultado por função.
Figure 5. Results per job.

Na organização em estudo, o planejamento estratégico é desdobrado a todas as áreas buscando entregar inovação em produtos, relacionamento, processo, pessoas e cultura. Nesta pergunta, as unidades Rio Claro e São Paulo obtiveram menores valores e esse resultado pode estar relacionado à forma com que o planejamento estratégico é desdobrado nessas unidades.

A pergunta 9 está relacionada com a dimensão processo e trata sobre o processo de recompensa à inovação. Nesta pergunta, nota-se que a maior média é alcançada pelos colaboradores residentes em Joinville, chegando a 3,88 pontos. A organização mantém um programa de reconhecimento que visa recompensar colaboradores que demonstram comportamentos diferenciados, que estejam de acordo com o planejamento estratégico da organização e de alguma forma tenham um impacto na prática de resultados para alcance de algum objetivo. Porém, esta forma de recompensar não está diretamente ligada somente com atitudes inovadoras.

Na análise por tempo de trabalho, os colaboradores que estão a menos de 1 ano trabalhando na área de recursos humanos obtiveram uma média geral de 3,19; os colaboradores entre 1 e 5 anos de trabalho 3,35, e os colaboradores com mais de 5 anos 3,68. Esses resultados são apresentados na Figura 4.

No gráfico da Figura 4, é perceptível que a pergunta 5 mantém a mesma variação para menos no resultado considerando a análise da amostra geral; porém, pode-se verificar que os colaboradores com menos de 1 ano de trabalho na área de recursos humanos foram essenciais para a média geral ficar abaixo de 3 pontos. Nesta análise é possível perceber também variação no resultado das perguntas 10, 11 e 12.

A pergunta 10 está relacionada com a dimensão cultura e trata sobre o processo de reconhecimento à inovação. Assim como o programa de recompensa, a área de recursos humanos mantém um programa de reconhecimento que busca reconhecer o esforço, talento, dedicação e comprometimento dos colaboradores, ou seja, que estejam desempenhando um comportamento diferenciado dentro da organização. Porém, este programa não abrange somente reconhecimentos relacionados à inovação.

A pergunta 11 está relacionada com a dimensão processo e trata sobre a compreensão dos colaboradores sobre as necessidades dos consumidores; nesta pergunta, os colaboradores que trabalham há mais de 5 anos na área de recursos humanos tiveram um melhor resultado geral. A organização dá ênfase bastante grande a esse quesito, realizando workshops com objetivo definido em alguma de suas marcas, além de realizar eventos buscando a ex-

perícia do colaborador em laboratórios de simulação de uso. Essas ações estão presentes na organização, porém não são desenhadas especialmente pelo setor de recursos humanos e são realizadas de forma estratégica. É natural que os colaboradores com mais tempo de organização tenham vivenciado essas ações com mais frequência.

A pergunta 12 está relacionada com a dimensão gestão do conhecimento e trata sobre o compartilhamento de experiências em relação a outras empresas. Nesta pergunta, também é perceptível um melhor resultado dos colaboradores que estão há mais de 5 anos trabalhando na área de recursos humanos. A área de recursos humanos participa de ferramentas em que compartilha experiências com outras empresas. Essas participações são realizadas através de pesquisas online sobre assuntos relacionados à área, sendo que a pesquisa pode ser desenvolvida pela organização para receber a percepção das outras organizações ou vice-versa. Além das pesquisas online, a organização participa mensalmente de encontros com outras organizações; estes encontros são acompanhados pela liderança. As pesquisas podem ser aplicadas por qualquer colaborador da área de recursos humanos que necessite de alguma percepção do mercado. Já as pesquisas recebidas de outras organizações são geralmente respondidas pelos colaboradores que, dentro da área de recursos humanos, tiveram maior percepção sobre o assunto abordado.

Como análise final, a amostra foi dividida por função, buscando avaliar a influência desta variável no resultado geral da organização. Nesta análise, estagiários obtiveram uma média geral de 3,17, analistas ou assistentes 3,43, e chefes, especialistas ou gerentes 3,79. Esses resultados são apresentados na Figura 5.

No gráfico da Figura 5, é possível perceber a mesma variação encontrada na análise por tempo na pergunta 5 e na pergunta 11.

Na pergunta 12, colaboradores com função de estagiário permaneceram na menor média. Isso se justifica pelo fato de que, na área de recursos humanos, o compartilhamento de informações com outras empresas é realizado por analistas, chefes, especialistas e gerentes que estão mais preparados para responder questionamentos sobre assuntos pertinentes da área.

A pergunta 6 está relacionada com a dimensão cultura e trata sobre o estímulo ao trabalho multifuncional. Na área de recursos humanos, em nível operacional, são realizados poucos projetos entre áreas. Geralmente o que acontece são projetos com a participação de diferentes subáreas dentro da área de recursos humanos. Já o resultado positivo do nível de liderança pode ser justificado, pois os grandes projetos da organização são discutidos com a liderança de diversas áreas da empresa.

Considerações finais

Essa pesquisa tinha como foco avaliar o grau de inovação no processo de gestão de pessoas em uma organização inovadora.

Na compilação geral do resultado, foi possível constatar que existem evidências de que o processo de inovação na área de recursos humanos é bem estruturado e tende a influenciar o grau de inovação dentro da organização. Além de a maioria das perguntas permanecerem acima de 3,00

pontos, existem perguntas como a de número 4, que trata sobre o clima favorável à geração e desenvolvimento de novas ideias e que atingiu média de 4,00 pontos. Através desta análise, observa-se que o setor de recursos humanos da organização tem foco bastante acentuado em inovação.

Na segunda forma de análise, por meio da separação da amostra por unidade de trabalho, pode-se observar que apenas duas perguntas da dimensão processo obtiveram variação entre as unidades. Na pergunta 9, que trata sobre o processo de recompensa à inovação, a unidade Joinville obteve uma média alta em comparação com as unidades Rio Claro e São Paulo. Já na pergunta 11, que trata sobre o entendimento referente às necessidades dos clientes, pode-se perceber que as unidades São Paulo e Joinville obtiveram médias maiores que a unidade de Rio Claro. Esses dois temas voltam para a organização como possibilidade de melhoria focada nas unidades de Rio Claro e São Paulo. A organização poderia desenvolver um processo onde esses colaboradores compreendam melhor o processo de recompensa à inovação e tenham um melhor entendimento das necessidades dos clientes.

Na terceira forma de análise, compilando os resultados através do tempo de trabalho na área de recursos humanos, encontramos maiores variações de resultados nas perguntas 10, 11 e 12. Estas perguntas tratam sobre as dimensões cultura, processo e gestão do conhecimento; a melhor percepção é obtida pelos colaboradores com mais de 5 anos de trabalho. Nesta análise, foi observado como ponto de melhoria o desenvolvimento de ações focadas nos novos colaboradores para que eles entendam melhor o processo de reconhecimento à inovação, tratado na pergunta 10, necessidades dos clientes, assunto tratado na pergunta 11, e o compartilhamento de experiências com outras áreas da organização, tratado na pergunta 12.

Na quarta forma de análise, realizada pela divisão da amostra por função dentro da área de recursos humanos, foram encontradas variações mais perceptíveis nas perguntas 5, 6, 11 e 12, sobre as dimensões processo, cultura e gestão do conhecimento. Nestas perguntas, a melhor percepção é obtida pelos colaboradores com funções de chefe, especialista ou gerente. Nesta análise, outro ponto que pode ser observado é que a organização precisa criar formas para desdobrar a inovação de forma que os colaboradores do nível operacional compreendam melhor a construção de relacionamentos dentro da área de recursos humanos e também com outras áreas e desenvolver processos que facilitem o entendimento das necessidades dos clientes.

Convergindo as quatro análises, observa-se que a organização obteve um bom resultado geral, porém com algumas oportunidades de melhoria.

Desta forma, finaliza-se entendendo que a hipótese de que, quando uma empresa é inovadora, seu processo de gestão de pessoas também é inovador, pode ser comprovada através do resultado obtido com a organização como um todo, em que a maioria das perguntas obteve média acima de 3,00 pontos. Através desses resultados, pode-se destacar que o espírito da inovação está difundido no setor de recursos humanos.

Como trabalho futuro recomenda-se que se aplique o questionário em mais empresas de modo que se possam fazer comparações.

Referências

- ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. 2006. Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, **8**(1):21-47. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- BACHMANN, D. 2009. *Perfil do grau de inovação das MPes do Paraná*. Curitiba, SEBRAE, 77 p.
- BES, F.T.; KOTLER, P. 2011. *A Bíblia da inovação*. São Paulo, Leya, 332 p.
- BESSANT, J.; TIDD, J. 2009. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre, Bookman, 511 p.
- CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A.F. 2009. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo, Atlas, 269 p.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.J.; SHELTON, R. 2007. *As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar*. Porto Alegre, Bookman, 336 p.
- DRUCKER, P.F. 1991. *Inovação e o espírito empreendedor*. 4ª ed., São Paulo, Pioneira, 378 p.
- DU PREEZ, N.D.; LOUW, L. 2008. A framework for managing the innovation process. In: *Management of Engineering & Technology*, 2008, PICMET 2008, Portland International Conference. *Proceedings...* Cape Town, PICMET, p. 546-588. <http://dx.doi.org/10.1109/picmet.2008.4599663>
- FARAZMAND, A. 2004. Innovation in strategic human resource management: building capacity in the age of globalization. *Public Organization Review*, **4**(1):3-24. <http://dx.doi.org/10.1023/B:PORJ.0000015649.54219.b7>
- FLEURY, M.T.L. 2002. *As pessoas na organização*. 11ª ed., São Paulo, Gente, 306 p.
- FREITAS FILHO, F.L. 2013. *Gestão da inovação: teoria e prática para implantação*. São Paulo, Atlas, 133 p.
- GÜLSOY, A.T. 2013. Human resource practices of an emerging-market multinational: Implications for enhancing organizational innovation. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, **75**(3):498-507. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.054>
- HARRIS, L.; OGBONNA E. 2001. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, **51**(2):157-166. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00057-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00057-0)
- INAZAWA, F.K. 2009. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectiva em Ciência da Informação*, **14**(3):206-220. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362009000300013>
- LAU, C.M.; NGO, H.Y. 2004. The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, **13**(6):685-703. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- LANZER, E.A.; FREITAS FILHO, F.L.; MÜLLER, L.; BOCCHINO, L.; MACEDO, M.; LABIAK JUNIOR, S.; CONCEIÇÃO, Z. 2012. *O processo de inovação nas organizações do conhecimento*. Florianópolis, Pandion, 264 p.
- MACHADO, D.P.N.; VASCONCELLOS, M.A. 2007. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte desse ambiente? *Revista Gestão USP*, **14**(4):15-31.
- MAIER, A.; BRAD, S.; NICOARÁ, D.; MAIER, D. 2014. Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, **109**:645-648. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.521>
- MCLEAN, L.D. 2005. Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, **7**(2):226-246. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422305274528>
- NEUMANN, M.; MACHADO, D.D.P.N.; de SOUZA, E.C.L.; NEUWIEN, A.L.F.; PALMEIRA, E.D.S. 2012. Ambiente de inovação e cultura organizacional em uma organização hospitalar: suas manifestações por meio das práticas organizacionais. *Revista Gestão Contemporânea*, (1):1-28.
- NÉTO, A.T.S.; TEIXEIRA, R.M. 2011. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. *Revista de Administração e Inovação*, **8**(3):205-229.
- OCDE. 2005. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Brasília, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 184 p.
- OLIVEIRA, M.R.G.; CAVALCANTI, A.M.; de BRITO FILHO, J.P. 2011. Grau de inovação setorial – uma abordagem a partir do radar de inovação. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXI, Belo Horizonte, 2011. *Anais...* Belo Horizonte, ABEPRO, 2011, p. 1-13.
- PAREDES, B.J.B.; SANTANA, G.A.; FELL, A.F.A. 2014. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, **4**(1):76-88.
- PEREGRINO, F. 2010. *Ambientes de inovação*. Disponível em: <http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2010/03/25/ambientes-de-inovacao/>. Acesso em: 23/07/2014.
- PETTIGREW, A.M.; MASSINI, S. 2003. *Innovative forms of organizing: Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s*. London, Sage, 376 p.
- PINHEIRO, I.A. 2002. Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. *Revista Eletrônica de Administração*, **8**(5):1-22.
- REIS, D.R. 2008. *Inovação tecnológica*. São Paulo, Manole, 206 p.
- REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS. 2010. São Paulo, Globo, set. p. 99-115.
- RUSSO, G.M.; TOMEI, P.A.; LINHARES, A.J.B.; SANTOS, A.M. 2012. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *Revista Eletrônica de Administração*, **18**(3):651-680. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000300004>
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.C.; ARRONIZ, I. 2006. The different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, **47**(3):75-81.
- SCHERER, F.O.; CARLOMAGNO, M.S. 2009. *Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. São Paulo, Atlas, 150 p.
- SENDOGDU A.A.; KOCABACAK, A.; GÜVEN, A. 2013. The relationship between human resource management

- practices and organizational commitment: A field study. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, **99**:818-827.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.553>
- SHEEHAN, M.; GARAVAN, T.N.; CARBERY, R. 2014. Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, **38**(2):2-14.
- SMITH, M.; BUSI, M.; BALL, P.; VAN DER MEER, R. 2008. Factors influencing an organization's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, **12**(4):655-676.
<http://dx.doi.org/10.1142/S1363919608002138>
- SOILEN, K.S.; TONTINI, G. 2013. Knowledge management systems and human resource management policies for innovation benchmarking: a study of ST Ericsson. *International Journal of Innovation Science*, **5**(3):159-171. <http://dx.doi.org/10.1260/1757-2223.5.3.159>
- SOMMERLATTE, T.; JONASH, R.S. 2001. *O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Rio de Janeiro, Campus, 156 p.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVIT, K. 2008. *Gestão da inovação*. Porto Alegre, Bookman, 600 p.
- ZENI, A.M.; MACEDO, M.; FREITAS FILHO, F. L. 2013. Análise das metodologias para mensurar a inovação. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 3, Porto Alegre, 2013. *Anais...* Porto Alegre, ciKi, p. 326-340.

Submitted on November 9, 2015

Accepted on November 19, 2015