



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**

**MARA ROSALIA RIBEIRO SILVA**

**INOVAR TAMBÉM É SOBRE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE**  
**GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS**

**FORTALEZA**  
**2019**

**MARA ROSALIA RIBEIRO SILVA**

**INOVAR É SOBRE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
PESSOAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria-Acadêmico da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Ana Paula Moreno Pinho

**FORTALEZA**

**2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- S581i Silva, Mara Rosalia Ribeiro.  
INOVAR TAMBÉM É SOBRE PESSOAS : UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
PESSOAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS / Mara Rosalia Ribeiro Silva. – 2019.  
118 f. : il.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,  
Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2019.  
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.
1. Gestão de pessoas. 2. Inovação gerencial. 3. Práticas gerenciais. I. Título.

CDD 658

---

**MARA ROSALIA RIBEIRO SILVA**

**INOVAR É SOBRE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
PESSOAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria-Acadêmico da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristiane Buhamra Abreu  
Universidade de Fortaleza

“Compre a verdade, a sabedoria, a disciplina e a inteligência, e não as vendas por preço algum!” (Provérbios 23:23).

## AGRADECIMENTOS

O momento de agradecer é a melhor parte, pois de nada adianta passar por uma etapa dessas na vida e não saber ser grata. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais, Valdinez e Regina, por desde sempre ter plantado a sementinha da educação, ensinando que a educação é a melhor maneira de emancipar uma pessoa na vida e que pela conquista de uma melhor educação vale a pena todos os sacrifícios. Obrigada pela tamanha nobreza de vocês dois em me repassar esse belo valor. Junto aos meus pais, agradeço também à minha família, que foi essencial nesse processo de aprendizado, vibrando comigo em todas as pequenas conquistas e deixando a luzinha da sala ligada para todas as noites em claro estudando.

Em segundo lugar, mas não menos importante, gostaria de deixar registrado meu agradecimento aos meus amigos do mestrado e da graduação. Penso que sem amigos não dá para concluir etapas importantes na vida. Imagine sem esses meus amigos que eu tive a sorte de conhecer! Amigos, obrigada por estarmos juntos nas disciplinas, na escrita dos artigos, nas submissões dos artigos nos últimos minutos, nas refeições do Restaurante Universitário, nas viagens para os congressos, nas revisões de português e ABNT, nas aulas da monitoria, na sala de estudos e, claro, nos momentos de lazer. Vocês foram muitos e tenham a certeza de que são muito queridos. Fora do meio acadêmico também tenho amigos valiosíssimos que estão comigo desde sempre: muitíssimo obrigada vocês também!

Devo deixar aqui um agradecimento especial aos meus professores do mestrado, muitos dos quais eu tive a oportunidade de ser aluna ainda na graduação. Vocês me inspiram, cada um com a sua especialidade. Obrigada por compartilhar seu conhecimento e suas experiências nas aulas. Mas muito mais obrigada por todas as vezes que fui bem recebida na coordenação ou nos seus gabinetes para tirar até as dúvidas mais simples, mas que foram todas respeitosamente recebidas e sanadas. Em particular, agradeço à minha orientadora, professora Ana Paula Pinho pelos aprendizados, principalmente em pesquisa qualitativa. Também destaco os professores que me acompanharam nas etapas de defesa do projeto, qualificação e defesa final: professores Caubi Tupinambá, José Carlos Lázaro, Janice Janissek e Cristiane Buhamra.

Por fim, penso que a melhor forma de agradecer todo esse investimento feito em mim será quando eu puder retornar para a sociedade alguns desses aprendizados que tenho colhido na minha vida acadêmica. Por enquanto, exercito o agradecer pois, reafirmo, é a melhor parte!

## RESUMO

No que concerne à inovação, um dos principais desafios atuais da Gestão de Pessoas estratégica, está no estabelecimento de modelos e práticas de gestão onde os indivíduos sejam estimulados a aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para a busca de soluções inovadoras dos problemas organizacionais. Imbricadas nos variados processos de inovação nas organizações, salientam-se as inovações gerenciais. Em suma, as inovações gerenciais representam a criação e o aperfeiçoamento de novas abordagens de execução da atividade gerencial, além de significar a construção de novos procedimentos e estruturas no sistema administrativo que compõem as organizações. A partir desses conhecimentos, delinea-se o objetivo geral desta pesquisa, que é *analisar a percepção de gestores sobre concepções e práticas de Gestão de Pessoas, bem como suas implicações para a criação e implementação de inovações gerenciais*. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta é uma investigação de natureza qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 gestores de nível estratégico provenientes de empresas de grande porte do estado do Ceará, Brasil. As entrevistas foram conduzidas pela metodologia da técnica das fichas. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo. A definição dos códigos e categorias foram auxiliadas pelo *software* de pesquisa qualitativa ATLAS.ti7. Como principais resultados, a pesquisa revelou que a relação “práticas de GP e inovações gerenciais” está intimamente ligada a um contexto organizacional inovador, fomentado tanto pelo papel da Gestão de Pessoas (responsável por alinhar competências e desenvolver pessoas) como pela compreensão acerca das inovações gerenciais (que representam práticas ou processos inovadores realizados sob uma nova abordagem de execução). Assim, inseridas em um contexto inovador, quatro práticas de Gestão de Pessoas promovem inovações gerenciais, que são: “recrutamento e seleção”, “envolvimento de pessoas”, “treinamento, desenvolvimento e educação” e “avaliação de desempenho e competências”. Em menor intensidade, duas práticas de Gestão de Pessoas podem promover inovações gerenciais, que são: “sistemas de recompensas” e “condições de trabalho”.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Inovação gerencial. Práticas gerenciais.

## ABSTRACT

When it comes to innovation, one of the main Human Resource Management current challenges is to establish models and managerial practices that encourage individuals to find innovative solutions to organizational problems. Imbricated in the varied processes of innovation in organizations, managerial innovations can be highlighted. In short, managerial innovations represent the creation and improvement of new approaches on executing the managerial activity, as well as to signify the construction of new procedures and structures of the administrative system that constitute the organizations. Therefore, the aim of this investigation is *to analyze the manager's perception about Human Resource Management conceptions and practices, as well as their implications regarding the creation and implementation of managerial innovations*. Regarding the methodological procedures, this is a qualitative investigation. Sixteen managers of strategic positions in large companies from the state of Ceará, Brazil, were interviewed. The semi-structured interviews were conducted by "strips of paper" technique. The analysis of the data was done through content analysis. The definitions of the codes and categories was supported by the qualitative research *software* ATLAS.ti7. As a result, the research revealed that the relation between Human Resource Management practices and management innovations is closely linked to an innovative organizational context, fostered in part by the role of the Human Resource Management (responsible for aligning competencies and developing people), as well as by the comprehension about managerial innovation (which represent innovative practices or processes performed under a new approach of execution). Thus, inserted in an innovative context, four Human Resource Management practices promote managerial innovations, which are: "recruitment and selection", "people engagement", "training, development and education" and "performance and competency assessment". To a lesser extent, two Human Resource Management practices can promote managerial innovations, which are: "rewards systems" and "working conditions".

**Key words:** Human Resource Management. Innovation Management. Management practices.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Desenho da pesquisa.....	53
<b>Figura 2</b> – Significados da GP na percepção dos gestores de equipes.....	61
<b>Figura 3</b> – Significados da GP na percepção dos gestores de pessoas.....	62
<b>Figura 4</b> – Funções da GP percepção dos gestores de pessoas.....	65
<b>Figura 5</b> – Funções da GP na percepção dos gestores de equipes.....	66
<b>Figura 6</b> – Significados das inovações gerenciais na percepção dos gestores de equipes.....	67
<b>Figura 8</b> – Inovações gerenciais percebidas por dos gestores de equipes.....	69
<b>Figura 9</b> – Inovações gerenciais percebidas por dos gestores de pessoas.....	72
<b>Figura 10</b> – “Recrutamento e seleção” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes.....	74
<b>Figura 11</b> – “Recrutamento e seleção” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas.....	75
<b>Figura 12</b> – “Envolvimento de pessoas” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes.....	77
<b>Figura 13</b> – “Envolvimento de pessoas” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas.....	79
<b>Figura 14</b> – “TD&E” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes.....	81
<b>Figura 15</b> – “TD&E” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas.....	82
<b>Figura 16</b> – “Avaliação de desempenho e competências” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes.....	84
<b>Figura 17</b> – “Avaliação de desempenho e competências” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas.....	85
<b>Figura 18</b> – “Sistema de recompensas” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes.....	87
<b>Figura 19</b> – “Sistema de recompensas” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas.....	88
<b>Figura 20</b> – “Condições de trabalho” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes.....	90
<b>Figura 21</b> – “Condições de trabalho” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas.....	91
<b>Figura 22</b> – Panorama dos achados da relação “Práticas de GP e inovações gerenciais” .....	99

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Principais abordagens da administração de pessoas.....	17
<b>Quadro 2</b> – Perspectivas evolutivas da GP.....	19
<b>Quadro 3</b> – Perspectivas evolutivas da GP.....	21
<b>Quadro 4</b> – Abordagem da GP nas organizações.....	24
<b>Quadro 5</b> – Práticas de Gestão de Pessoas.....	26
<b>Quadro 6</b> – Definições de Inovações Gerenciais.....	34
<b>Quadro 7</b> – Características das inovações gerenciais.....	37
<b>Quadro 8</b> – Perspectivas de Inovações Gerenciais.....	39
<b>Quadro 9</b> – Estudos empíricos sobre práticas gerenciais inovadoras no Brasil.....	39
<b>Quadro 10</b> - Estudos empíricos sobre processos gerenciais inovadores no Brasil.....	43
<b>Quadro 11</b> – Estudos empíricos da relação entre “ações da GP e performance organizacional inovadora” .....	46
<b>Quadro 12</b> – Estudos empíricos da relação entre “ações da GP e estratégia organizacional inovadora” .....	47
<b>Quadro 13</b> – Estudos empíricos da relação entre “ações da GP e liderança orientada para inovação” .....	47
<b>Quadro 14</b> – Estudos empíricos da relação entre “ações da GP e ambiente organizacional” .....	49
<b>Quadro 15</b> – Características dos sujeitos da pesquisa.....	55
<b>Quadro 16</b> – Etapas da entrevista.....	58
<b>Quadro 17</b> – Análise dos significados da GP nas organizações.....	63
<b>Quadro 18</b> – Análise das funções da gestão de pessoas nas organizações.....	66
<b>Quadro 19</b> – Análise dos significados das inovações gerenciais.....	69
<b>Quadro 20</b> – Tipos de inovações percebidas na gestão.....	73
<b>Quadro 21</b> – Análise da relação entre “Recrutamento e seleção” e inovações gerenciais.....	76
<b>Quadro 22</b> – Análise da relação entre “envolvimento de pessoas” e inovações gerenciais.....	79
<b>Quadro 23</b> – Análise da relação entre “TD&E” e inovações gerenciais.....	83
<b>Quadro 24</b> – Análise da relação entre “avaliação de desempenho e competências” e inovações gerenciais.....	86
<b>Quadro 25</b> – Análise da relação entre “sistema de recompensas” e inovações gerenciais.....	88
<b>Quadro 26</b> – Análise da relação entre “condições de trabalho” e inovações gerenciais.....	92
<b>Quadro 27</b> – Ordem de relevância das práticas de GP na visão de gestores de equipes.....	93
<b>Quadro 28</b> – Ordem de relevância das práticas de GP na visão de gestores de pessoas.....	96

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa e objetivos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Justificativa e estrutura da dissertação.....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Principais abordagens da administração de pessoas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Desenvolvimento histórico da GP.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Práticas de gestão de pessoas nas organizações.....</b>	<b>24</b>
<i>2.3.1 Recrutamento e seleção.....</i>	<i>26</i>
<i>2.3.2 Envolvimento.....</i>	<i>27</i>
<i>2.3.3 Treinamento, desenvolvimento e educação.....</i>	<i>28</i>
<i>2.3.4 Avaliação de desempenho e competências.....</i>	<i>29</i>
<i>2.3.5 Sistema de recompensas.....</i>	<i>31</i>
<i>2.3.6 Condições de trabalho.....</i>	<i>31</i>
<b>2.4 Inovações gerenciais.....</b>	<b>33</b>
<i>2.4.1 Características das inovações gerenciais.....</i>	<i>35</i>
<i>2.4.2 Inovações gerenciais no Brasil.....</i>	<i>38</i>
<b>2.5 Gestão de pessoas e inovação.....</b>	<b>45</b>
<b>3 DESENHO DA PESQUISA.....</b>	<b>50</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 Tipologia da pesquisa.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 Sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3 Coleta de dados.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4 Instrumento de pesquisa.....</b>	<b>56</b>
<b>4.5 Análise dos dados.....</b>	<b>59</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>5.1 Significados da GP nas organizações.....</b>	<b>61</b>
<b>5.2 Funções da GP nas organizações.....</b>	<b>64</b>
<b>5.3 Significados de inovações gerenciais.....</b>	<b>67</b>
<b>5.4 Tipos de inovações percebidas na gestão.....</b>	<b>70</b>
<b>5.5 Explorando a relação “práticas de GP e inovações gerenciais”.....</b>	<b>74</b>
<i>5.5.1 Recrutamento e seleção.....</i>	<i>74</i>
<i>5.5.2 Envolvimento de pessoas.....</i>	<i>77</i>

<i>5.5.3 Treinamento, desenvolvimento e educação</i> .....	80
<i>5.5.4 Avaliação de desempenho e competências</i> .....	84
<i>5.5.5 Sistema de recompensas</i> .....	87
<i>5.5.6 Condições de trabalho</i> .....	89
<b>5.5.7 Relevância das práticas de GP para a implementação de inovações gerenciais</b> .....	93
<b>5.6 Percepção das descobertas da relação “práticas de GP e inovações gerenciais”</b> .....	100
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	103
<b>7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</b> ....	106
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	107
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</b> .....	117

## 1 INTRODUÇÃO

A abordagem estratégica da Gestão de Pessoas (doravante GP), parte da ideia de que as políticas e práticas de GP estejam alinhadas com as diretrizes estratégicas do próprio negócio (ULRICH, 1998; BOXALL; PURCELL, 2008), buscando a construção de uma gestão proativa de pessoas com a finalidade de alcançar vantagens competitivas (LACOMBE; CHU, 2008). Salienta-se que, conforme Boxall (2003), o termo “estratégico” significa algo que é crítico para a sobrevivência da organização, sendo a GP um núcleo gestor considerado essencial para o bom desempenho do negócio. Nesse sentido, Legge (2005) ressalta que a aproximação entre a GP e a gestão estratégica organizacional é um processo complexo, envolvendo a estruturação de um planejamento conjunto entre gestores de diferentes áreas, a construção de relações de confiança entre eles e o alinhamento na execução de planos de ação traçados.

No que concerne à inovação, um dos principais desafios atuais da GP estratégica, está no estabelecimento de modelos e práticas de gestão onde os indivíduos sejam estimulados a aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para a busca de soluções inovadoras dos problemas organizacionais (LU; ZHU; BAO, 2015; RAZOUK, 2011). O recente interesse em investigar a relação entre práticas de gestão de pessoas e inovação tem estimulado diferentes pesquisas na área (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; LAURSEN; FOSS; 2014). Esta tendência reflete a crescente complexidade ambiental (SOUZA et al, 2013) e a consequente insuficiência das fontes tradicionais de vantagem competitiva, como a tecnologia, colocando as pessoas como protagonistas de diferenciação estratégica no mercado (DIETZ; WILKINSON; REDMAN, 2010).

Imbricadas nos variados processos de inovação nas organizações, salientam-se as inovações gerenciais. Segundo Hamel (2007) e Lam (2006), as inovações gerenciais estão diretamente ligadas a outros tipos de inovações, como inovações em produtos, em serviços e em processos. Em suma, as inovações gerenciais representam a criação e o aperfeiçoamento de novas abordagens de execução da atividade gerencial (DAMANPOUR; ARAVIND, 2011), além de significar a construção de novos procedimentos e estruturas no sistema administrativo que compõem as organizações (VACCARO et al, 2012). As inovações gerenciais ocorrem no âmbito organizacional e são executadas por gestores sob três principais perspectivas: atividades e práticas gerenciais, processos gerenciais e estruturas organizacionais (LOPES et al., 2017).

Discute-se, nesse contexto, o papel da GP e a sua intercessão com as inovações gerenciais. Parte-se da ideia de que, no nível organizacional, as práticas de GP devem buscar a construção de uma gestão estratégica orientada para o desenvolvimento de um ambiente que facilita o fluxo de novas ideias (AMORIM; SILVA, 2011) e que promove a aprendizagem organizacional (TAN; NASURDIN, 2011). Ademais, no nível individual, as políticas e práticas de GP devem aprimorar as competências gerenciais (TEO; LECLERC; GALANG, 2011) que impulsionam inovações no âmbito da gestão. Portanto, a literatura aponta para o ponto de congruência entre as inovações gerenciais e as práticas de GP, onde estas podem atuar como facilitadoras dos processos daquelas. Essas ideias iniciais embasadas na literatura fornecem subsídios para a formulação do problema de pesquisa.

### **1.1 Problema de pesquisa e objetivos**

Diante da relevância das inovações gerenciais e da sua relação com a GP, define-se o problema que incita esta pesquisa: *Como gestores concebem as funções da GP nas organizações e suas práticas, bem como pensam sobre as implicações destas para a criação e implementação de inovações gerenciais?*

A partir do problema de pesquisa, delinea-se o objetivo geral desta pesquisa, que é *analisar a percepção de gestores sobre concepções e práticas de GP, bem como suas implicações para a criação e implementação de inovações gerenciais*. O objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- (i) Compreender a percepção dos gestores sobre a concepção de GP nas organizações
- (ii) Investigar as cognições gerenciais sobre as funções da GP na organização;
- (iii) Analisar as concepções gerenciais acerca da inovação gerencial;
- (iv) Descrever as práticas gerenciais concebidas como inovação gerencial;
- (v) Analisar como as práticas de GP, na ótica de gestores, possibilitam a implementação de inovações gerenciais.

### **1.2 Justificativa e estrutura da dissertação**

Apesar de haver diversos estudos que buscam estabelecer a ligação entre a atuação da GP e as inovações nas organizações, percebe-se que a literatura não deixa claro como ocorrem e como são percebidas por gestores a ligação entre as práticas de GP e as inovações gerenciais. Portanto, a proposta de investigação desta pesquisa busca preencher uma lacuna de

estudos empíricos sobre as implicações das práticas de GP nas inovações gerenciais, além de promover contribuições tanto para os estudos sobre inovações gerenciais como sobre a condução dos processos de GP nas organizações.

A principal relevância das inovações gerenciais para organizações - tanto públicas como privadas - está em propor e executar alterações no âmbito gerencial que sejam capazes de trazer mais eficiência para práticas e processos gerenciais, além de dar sustentação à gestão organizacional como um todo. Isso exige um esforço de constante análise, por parte dos gestores, sobre as múltiplas demandas organizacionais, resultando na implementação de ações inovadoras, processos gerenciais e arranjos estruturais internos alinhados às perspectivas estratégica e operacional da organização: por um lado, as inovações gerenciais devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, com propostas de práticas inovadoras que amparam os objetivos centrais da organização; por outro lado, as inovações gerenciais devem viabilizar a operacionalização das rotinas que envolvem os negócios da organização.

A competitividade também representa um elemento essencial para as organizações no que tange aos esforços direcionados para inovações. Isto porque, para manterem-se competitivas e obterem reais vantagens sobre outras organizações no mercado, as empresas privadas necessitam desenvolver inovações que sejam percebidas como diferenciais pelos clientes (KELM et al, 2014). Segundo Coutinho e Ferraz (1994), essas inovações tanto podem estar ligadas à gestão eficiente dos produtos ou serviços que chegam aos consumidores, como podem ter relação com as características do ambiente interno da organização, principalmente aquelas relacionadas às competências gerenciais e aos processos decisórios, como é o caso das inovações que ocorrem no âmbito gerencial. Nesse caso, a forma como as organizações dirigem e sistematizam suas práticas e processos gerenciais pode ser uma fonte de vantagens competitivas, justificando a relevância das inovações gerenciais para os estudos organizacionais.

Quanto ao campo das inovações gerenciais no Brasil, nota-se que, apesar de ser possível identificar um panorama das inovações gerenciais no setor público - e até lacunas de pesquisa sobre inovações na gestão daquele segmento organizacional, os artigos brasileiros sobre inovações gerenciais em empresas do setor privado são escassos, tornando oportuno o avanço de investigações acerca desse fenômeno em empresas de iniciativa privada, buscando identificar as peculiaridades das inovações não-tecnológicas nesse setor.

Quanto às contribuições desta pesquisa para o campo da GP, argumenta-se que compreender a relação entre as inovações gerenciais e as práticas de GP colabora para a construção de uma GP estratégica eficiente, proporcionando informações essenciais para um

planejamento de ações que melhor possibilitam o fluxo de novas ideias. Primeiramente, destaca-se a relevância de a GP deixar claro o seu papel na organização como parceira dos departamentos e gestores de equipes na promoção de inovações, promovendo práticas que corroboram com essa função. Dentre essas práticas, salienta-se o estabelecimento de meios de comunicação e colaboração mútua com todos os gestores da organização. Em segundo lugar, a atuação da GP será cada vez mais eficiente na medida em que a gestão consegue identificar como gestores inovam: quais práticas de GP possibilitam mais inovações não-tecnológicas, quais são as principais necessidades para inovar e quais são os empecilhos enfrentados pelos gestores na criação e execução de inovações gerenciais.

Por fim, apresenta-se a estruturação desta pesquisa, que está dividida em cinco partes. A primeira parte é a presente introdução, onde foram expostos problematização, pergunta de pesquisa, objetivos (geral e específicos) e justificativa. A segunda parte é referente ao referencial teórico, formado pela discussão das principais articulações teóricas sobre gestão de pessoas e inovações. A terceira parte trata-se da metodologia da pesquisa, onde são apresentadas as características metodológicas e informações relativas à coleta e análise das entrevistas coletadas. Na quarta parte, são apresentados os resultados assim como as discussões, onde são confrontados os resultados encontrados com o arcabouço teórico utilizado. Por último, na quinta parte, são expostas as considerações finais, contribuições acadêmicas e gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico que embasa esta pesquisa gira em torno dos assuntos relacionados à gestão de pessoas nas organizações, bem como às inovações gerenciais. Portanto, serão abordados os seguintes tópicos: principais abordagens da administração de pessoas; desenvolvimento histórico da GP; práticas de GP nas organizações, inovações gerenciais; finalizando com a temática gestão de pessoas e inovações.

### 2.1 Principais abordagens da administração de pessoas

Nesta subseção serão abordadas as duas principais abordagens da administração de pessoas nas organizações. A evolução da gestão de pessoas nas organizações reposicionou a administração de pessoal de uma categoria acessória e de prestadora de serviços para uma categoria estratégica do ponto de vista do negócio. Essas transformações foram acompanhadas de outras discussões relevantes acerca do gerenciamento dos trabalhadores nas organizações, principalmente quanto à nomenclatura dada à esta administração e o significado desta para as relações de trabalho no âmbito interno das organizações.

Aponta-se que a literatura ressalta dois relevantes termos frequentemente utilizados para administração de pessoal nas organizações: “gestão de recursos humanos” e “gestão de pessoas”, como explicita o Quadro 1.

**Quadro 1** - Principais abordagens da administração de pessoas.

TÓPICOS INVESTIGADOS	DESCRIÇÃO	FONTES
Gestão de recursos humanos	Visão de pessoas como recursos, sendo estes administrados de forma burocrática, com ênfase em práticas mecanicistas e em procedimentos.	Melo (1997)
Gestão de pessoas	Visão dos trabalhadores como indivíduos dotados de competências e talentos, características estas que devem estar alinhadas aos objetivos das organizações.	Fleury e Fischer (1998)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O primeiro termo é “gestão de recursos humanos”, o qual considera que as pessoas são recursos equiparados a outros recursos imateriais das organizações. Nesse sentido, Melo (1997) apresenta a ARH (Área de Recursos Humanos) como um setor que já passava por questionamentos internos sobre suas funções organizacionais desde os anos de 1970, processo que se intensificou nas décadas seguintes. O autor enfatiza que o modelo de gestão de pessoas

nas empresas brasileiras era embasado em práticas burocráticas, com ênfase em técnicas e procedimentos que obedeciam à lógica de poder dos grupos de interesses dentro das organizações, que são os atores sociais representados por empregados e patrões.

O segundo termo é “gestão de pessoas”. A gradual mudança de denominação de gestão de recursos humanos para gestão de pessoas não tem efeitos apenas semânticos, mas advém do resgate de uma perspectiva mais humana com destaque para os valores individuais dos trabalhadores. Coltro (2009) considera que essa terminologia representa a própria ação de utilizar as pessoas para atender aos fins administrativos. Ressalta-se que a utilização, nesse caso, trata-se das competências e dos talentos dos indivíduos que são aplicadas às necessidades organizacionais.

Fleury e Fischer (1998) esclarecem que, ao atribuir à administração de pessoal nas organizações a concepção do gerenciamento de pessoas e não de recursos, permite-se uma maior valorização dos indivíduos, com a criação de um conjunto de políticas e práticas que orientam o comportamento humano e as relações de trabalho coerentes com as estratégias do negócio. Soviensi e Stigar (2008) reforçam que, para além de um departamento mecanicista - ênfase nas atividades de pagamento e contratação de profissionais - a gestão de Pessoas é um núcleo organizacional direcionado para a participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento das pessoas que compõem as organizações, humanizando as instituições e preservando a saúde e a segurança no ambiente de trabalho.

Para fins desta pesquisa, será adotada a nomenclatura gestão de pessoas - ou GP - por levar em conta que o fenômeno analisado está ligado ao gerenciamento estratégico das competências dos indivíduos e não apenas das suas demandas burocráticas. A seguir, o aprofundamento da discussão sobre GP será feito em a partir da discussão acerca do desenvolvimento histórico da GP e a sua evolução para uma visão estratégica.

## **2.2 Desenvolvimento histórico da Gestão de Pessoas**

Nesta subseção, será explanado o caminho histórico da gestão de pessoas, destacando o seu atual perfil estratégico nas organizações. Sob um olhar cronológico, a necessidade de gerenciamento de pessoas tem acompanhado a história da humanidade desde os primeiros contratos sociais de trabalho, quando uma pessoa se submeteu a realizar um trabalho para outra (COHEN, 2015).

Um dos relevantes marcos na história da GP foi a Revolução Industrial por volta de 1800, período em que houve a necessidade de criação de um departamento de pessoal para

gerenciar as necessidades básicas dos trabalhadores, por conta da concentração de pessoas no espaço fabril e do volume de atividades relacionadas à mão de obra prestadora de serviço nas fábricas (DEADRICK; STONE, 2014). Segundo os mesmos autores, no entanto, nos dois últimos séculos, a GP sofreu transformações que mudaram o posicionamento das pessoas e o impacto da sua performance no desempenho organizacional, sendo possível perceber um processo de evolução histórico e gerencial no âmbito das relações de trabalho e das relações humanas.

Para apresentar o progresso da GP, serão abordadas as compreensões de dois autores acerca desse assunto: Fischer (2002), que é um autor brasileiro que apontam quatro categorias de GP, e Ulrich e Dulebohn (2015), pesquisadores estrangeiros que expõem três fases de desenvolvimento da GP.

As referidas categorias e fases representam diferentes orientações de GP, por meio das quais foi possível o surgimento de diferentes abordagens e modelos de GP nas organizações, com suas respectivas práticas gerenciais e objetivos organizacionais. Nesse sentido, Deutch (1979) salienta que os modelos de gestão configuram um conjunto de atributos essenciais das organizações, refletindo elementos como estrutura, além das formas de organização e funcionamento. Souza e Peixoto (2013) acrescentam que os modelos são adotados de acordo com as necessidades gerenciais de cada organização, servindo como orientadores de práticas de gestão para a solução de problemas relacionados à produção e ao trabalho.

A primeira compreensão evolutiva da GP apresentada aqui é sob a óptica de Fischer (2002), o qual classifica as correntes de pensamento da GP em quatro categorias principais, como apresentadas em síntese no Quadro 2.

**Quadro 2** - Perspectivas evolutivas da GP.

CATEGORIAS DA GP	DESCRIÇÃO
GP como departamento pessoal	GP processual e burocrática, com foco nas atividades relacionadas à eficiência de custos e à busca de trabalhadores adequados.
GP comportamental	GP com ênfase no comportamento dos trabalhadores e no desenvolvimento de perfis gerenciais alinhados com a organização.
GP estratégica	GP atenta ao ambiente externo, à formulação das estratégias de negócios e ao acompanhamento de resultados
GP por competências	GP que estabelece um relacionamento direto entre o desempenho das pessoas e os resultados organizacionais.

Fonte: Adaptado de Fischer (2002).

A primeira categoria é a GP como departamento pessoal. Para o autor, essa necessidade surgiu como consequência do movimento de administração científica de gestão

racional da produção, momento em que o foco daquele departamento tinha perfil mais processual e burocrático, cujas principais atribuições eram: a eficiência de custos e a busca de trabalhadores adequados às tarefas propostas nas fábricas.

A segunda categoria é a GP voltada para o comportamento. Segundo Fischer (2002), foram os experimentos de Elton Mayo e seus seguidores acerca dos fatores psicológicos e sociais na produtividade que impulsionaram essa fase comportamental da GP, resultando na ênfase organizacional sobre o comportamento das pessoas nas suas rotinas de trabalho. O foco deste modelo de gestão passou a estar concentrado no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.

Dentre as teorias comportamentais que ficaram em evidência nesse período, destacam-se três principais correntes de pensamento. A primeira corrente é a Teoria das Necessidades de Maslow (1962), segundo a qual os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades básicas, de segurança, de sociabilidade, de autoestima e de autorrealização, com o objetivo de conquistar a sonhada autorrealização plena

A segunda corrente de pensamento é a Teoria X e Y de McGregor (1999), as quais propõem a existência de dois estilos opostos de trabalhadores, sendo, o primeiro, a Teoria X, baseada na ideia mecanicista e tradicional de que as pessoas são preguiçosas e evitam responsabilidade no trabalho, e o segundo, a Teoria Y, baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano em que as pessoas são esforçadas e aceitam responsabilidades e desafios no trabalho.

A terceira corrente de pensamento refere-se à Teoria dos 2 fatores de Herzberg (1968), de acordo com a qual os fatores higiênicos localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições em que elas desempenham seu trabalho (como, por exemplo, salário, benefícios, condições físicas e ambientais de trabalho), enquanto os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa (como o crescimento individual, reconhecimento profissional, autorrealização).

A terceira categoria preconizada por Fischer (2002) é a GP estratégica. De acordo esse autor, as décadas de 1970 e 1980 foram marcadas por um novo critério de efetividade da GP: seu caráter estratégico, cada vez mais se voltada para os objetivos, missão e resultado das organizações. Segundo o autor, essa perspectiva de GP está ligada à compreensão da relevância do ambiente externo na dinâmica organizacional, especialmente quanto à formulação das estratégias de negócios e o acompanhamento de resultados.

Os estudos de Guest (1987) e Storey (1995) culminaram nos modelos de GP de Michigan (*hard*) e de Harvard (*soft*). Em suma, o modelo *hard* trata da avaliação da melhor forma de gerir pessoas, no objetivo de alcançar os objetivos de negócio à luz das contingências ambientais. O modelo *soft*, por sua vez, enfatiza fatores como elevado desempenho comprometido com a GP (PAAUWE; BOSELIE, 2007). Mascarenhas (2008) explica que as demandas estratégicas das organizações norteiam as ênfases da gestão para os modelos *soft* e *hard*. No caso do modelo *soft*, este está mais adequado para organizações inseridas em cenários mais imprevisíveis e que devem investir em estruturas flexíveis, além de maior envolvimento dos funcionários em processos estratégicos de mudança e inovação. Quanto ao modelo *hard*, este seria mais adequado para ambientes estáveis, os quais enfatizam a produtividade, a execução de processos e comportamentos repetitivos.

Segundo Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014), o modelo *hard* equivale à estratégia de controle, como versa o modelo econômico do homem da Teoria X de McGregor (1999), o qual evidencia aspectos quantitativos e racionais do trabalhador, enquanto o modelo *soft* está inserido no contexto das relações humanas, com foco na utilização dos talentos individuais e na teoria Y de McGregor (1999) sobre a natureza dos indivíduos, os quais seriam comprometidos, confiáveis e interessados no trabalho.

A quarta categoria é a GP por competências. Para Fischer (2002), esse modelo surgiu a partir da década de 1980, advindo das transformações estruturais e econômicas provenientes nos mercados internacionais, aumentando a competitividade das organizações. Assim, a GP buscou estabelecer um relacionamento direto entre o desempenho das pessoas e os resultados organizacionais.

Em contraponto à compreensão de Fischer (2002), a segunda compreensão evolutiva da GP apresentada é demonstrada pelo estudo de Ulrich e Dulebohn (2015). Como forma de expressar o processo de desenvolvimento da GP, os autores apresentam três fases, segundo três perspectivas: *inside-only*, *inside-outside* e *outside-inside*, como está demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3** - Perspectivas evolutivas da GP.

PERSPECTIVA	ÊNFASE	FUNÇÃO DA GP	DESCRIÇÃO
<i>Inside-only</i>	Ambiente Interno	Prestadora de serviços	As práticas adotadas possuem pouca preocupação para com o planejamento estratégico, desenvolvendo atividades de natureza administrativa e papel secundário no alcance dos objetivos da organização.
<i>Inside-outside</i>	Ambientes	Suporte ao	A GP é vista como um campo de estudos e também

	Interno e Externo	negócio	como uma profissão. A GP passa a ter uma função de suporte ao negócio, contribuindo para o alcance dos resultados e adicionando valor para a organização.
<i>Outside-inside</i>	Ambientes Interno e Externo	Criação de valor junto aos <i>stakeholders</i>	Enfatiza ainda mais a agregação de valor atribuída à área de GP. Além de compreender as necessidades dos empregados, a GP adota valores e práticas voltadas para as necessidades dos clientes, investidores e comunidade (e demais <i>stakeholders</i> ).

Fonte: Adaptado de Ulrich e Dulebohn (2015).

De acordo com a primeira perspectiva preconizada por Ulrich e Dulebohn (2015), a *inside-only*, o conjunto de práticas que são adotadas na GP tem como foco principal o ambiente interno da organização. A principal preocupação da área é desenvolver atividades de cunho administrativo que não envolve planejamento nem articulação com as demais áreas da organização. Os empregados são vistos pela organização e pela área como despesas e, portanto, se constitui uma função necessária para desenvolver atividades de cunho administrativo que levem ao controle dos custos. A natureza mais simples das atividades implica considerar a área de GP como secundária em relação às demais dentro da organização, não havendo necessidade de a GP estar comprometida com o alcance dos resultados da organização.

Essa primeira perspectiva parte de alguns pressupostos que caracterizavam o momento histórico na qual ela emergiu, ou seja, um ambiente estável onde as transformações mais lentas e esporádicas no ambiente externo permitiam pensar e adotar as práticas focadas apenas no ambiente interno da organização. Assim, toda a atuação da área baseava-se na análise do cargo, pensado em termos de definições estáveis e limitadas pelas atribuições estritamente especificadas. Tais pressupostos repercutiam no estabelecimento de empregos e carreiras bem estruturadas e de longo prazo, no sistema de compensação e de promoções baseadas na equidade interna e nos processos de seleção e treinamento fundamentados na análise dos cargos.

Na segunda perspectiva de Ulrich e Dulebohn (2015), *inside-outside*, os empregados passam de uma visão de custos para a de recursos que necessitam ser gerenciados. Neste sentido, as atividades da área de GP se integram com as demais áreas da organização e, assim, ela começa a ser vista como central para o alcance dos objetivos e resultados da organização. Para tanto, as práticas de GP estão alinhadas com o planejamento estratégico da organização, sendo considerada como uma área que, por meio de suas práticas, auxilia no alcance da eficiência administrativa interna, pois ajuda a dar conta das demandas externas e do planejamento estratégico da organização. Neste sentido, passa a ser vista como uma área que

se antecipa aos problemas e busca a solução dos mesmos por meio do uso das melhores práticas. Nesta perspectiva, a área começa a se preocupar em medir os resultados de suas ações básicas internamente, tais como número de treinados por período, horas de treinamento oferecidos, *turnover*, média de tempo para preenchimento de vagas, etc.

Considerada a última tendência que orienta as práticas de GP, a terceira perspectiva de Ulrich e Dulebohn (2015), *outside-inside*, realça ainda mais a contribuição da área como agregadora de valor. A diferença aqui, é que tal agregação não está voltada apenas para o alcance dos resultados da organização e dos seus empregados, mas também, para os clientes, investidores e comunidade. Para alcançar este objetivo, a área de GP necessita compreender profundamente o contexto onde a organização se insere, pois seus valores e práticas são definidos a partir dos olhos dos clientes e dos investidores. A produtividade é alcançada por meio da gestão das competências, do comprometimento e da contribuição dos empregados.

Neste sentido, as práticas de GP necessitam ter como características centrais estarem alinhadas entre si, serem inovadoras, possuírem o foco no desempenho, na gestão das informações e do trabalho. Tais características, ao se incorporarem aos processos de trabalho e à própria cultura da organização constituem-se no eixo central formador das capacidades da organização. Uma das transformações mais importantes na forma de se conceber a atuação da área de GP nesta perspectiva é que ela necessita contar com profissionais capazes de entender como transformar informações e dados em indicadores e medidas que apoiem a tomada de decisão na organização.

Percebe-se que a GP sofreu modificações substanciais que mudaram progressivamente o foco do atendimento da sua demanda: inicialmente, a GP atendia às necessidades internas e, posteriormente, passou a atender as exigências externas, provenientes dos stakeholders das organizações. Nesse contexto, um dos desafios da GP está em implementar práticas que permitem maior sensibilidade às demandas dos ambientes externo, ao mesmo tempo em que promove inovações no âmbito da gestão. Infere-se, a partir das compreensões de Fischer (2002) e de Ulrich e Dulebohn (2015), que o perfil da GP nas organizações absorveu uma abordagem cada vez mais estratégica, alinhando as políticas e práticas de gestão de pessoas às estratégias gerais do negócio (ULRICH, 1998; BOXALL e PURCELL, 2008). O desenvolvimento e a eficácia das práticas de GP nas organizações serão o foco da subseção a seguir.

### 2.3 Práticas de Gestão de Pessoas nas organizações

Esta subseção está dedicada à discussão acerca das práticas de GP no contexto organizacional. Destaca-se que a execução das práticas de GP está intimamente ligada à visão de como a própria GP tem sido abordada nas organizações, sendo possível ressaltar duas principais perspectivas: a GP como um departamento de pessoas e a GP como função de quaisquer gestores que lidam com pessoas. Essas abordagens estão apresentadas no Quadro 4 a seguir.

**Quadro 4** - Abordagem da GP nas organizações

ABORDAGEM DA GP	DESCRIÇÃO	EXECUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GP	FONTES
GP como função gerencial	GP como o conjunto de todas as atividades relacionadas ao gerenciamento do trabalho das pessoas nas organizações, dentre as diferentes equipes formadas por líderes e liderados.	Gestores de equipes da organização (não somente os gestores da área de GP) lideram os processos de execução e disseminação das práticas com o apoio do departamento de GP.	Boxall e Purcell (2008), Legge, (2005).
GP como departamento organizacional	GP como o departamento da organização que é responsável por contribuir efetivamente para os resultados institucionais com ações específicas voltadas para o gerenciamento de pessoas.	Gestor de pessoas lidera os processos de criação, execução e disseminação das práticas.	Ulrich (2000), Tan e Nasurdin (2011)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A primeira perspectiva está relacionada à compreensão de que a GP representa o conjunto de todas as atividades relacionadas ao gerenciamento do trabalho das pessoas nas organizações (BOXALL; PURCELL, 2008), direcionando o comportamento humano para atividades e processos institucionalizados na dinâmica organizacional (LEGG, 2005). Neste caso, a GP não estaria somente atrelada às atividades específicas do departamento de GP, mas à condução geral de práticas gerenciais associadas a pessoas entre gestores de equipes e seus respectivos liderados no contexto organizacional. Assim, a GP

Nesse sentido, Mello (1997) argumenta que, observando os estágios de profissionalização do gestor de pessoas no contexto brasileiro, a administração das pessoas nas organizações passou a ser constituída por três figuras: o gerente, o gestor de pessoas e o grupo de trabalhadores. Desta forma, a função gerencial da administração de pessoal passou a assumir um caráter compartilhado, onde os grupos de trabalhadores são liderados por gestores dos departamentos específicos, os quais são amparados pelo gestor do departamento de

peessoas, que são especialistas nas questões de relações de trabalho. O autor conclui que esse novo arranjo da força de trabalho traz alterações nas organizações em dois sentidos. Primeiramente, as figuras que representam as pessoas nas organizações passam a ser, ao mesmo tempo, dependentes umas das outras, além de avaliadoras e controladoras mútuas. Em segundo lugar, a gestão compartilhada propicia a internalização dos principais valores e princípios da própria organização, o que tem resultados diretos na produtividade dos trabalhadores.

A segunda perspectiva trata-se de identificar a GP como o departamento da organização que é responsável por contribuir efetivamente para os resultados institucionais nos seguintes quesitos: proporcionar clareza estratégica, atuando efetivamente como um parceiro estratégico e contribuindo para a compreensão e disseminação da estratégia organizacional; portar-se como um agente de mudanças organizacionais; desenvolver capital intelectual, colaborando para o aumento das suas competências e do seu comprometimento; e dar exemplo de excelência operacional, dominando os processos sendo um consultor especializado na sua área de competência e atuando de forma coerente com os processos que implanta (ULRICH, 2000).

Sovienski e Stigar (2008), por sua vez, complementam que o setor de GP é responsável por formar os profissionais que a organização almeja, contribuindo com seu próprio desenvolvimento e crescimento, assim como com o desempenho da organização. Para tanto, a GP procura elaborar ações que sensibilizam os trabalhadores e permitem que eles tenham uma atuação eficaz e baseada nos princípios que norteiam o próprio negócio. Tan e Nasurdin (2011) asseveram que as práticas de GP estão ligadas a atividades específicas relacionadas às pessoas e às formalidades da organização, na busca por assegurar o prosseguimento desejado das atividades de rotina e a sobrevivência da organização.

Acompanhando as transformações da GP ao longo da história, o perfil de práticas de GP foi aos poucos sendo alterado devido às mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho, exigindo trabalhadores que pudessem acompanhar as novas demandas das organizações (LEGGE, 2005), além de desenvolver maior capacidade de inovação, agilidade e flexibilidade para um trabalho de maior complexidade (BOXALL; PURCELL, 2008).

Oliveira e Oliveira (2011) argumentam ainda que as políticas e práticas de GP passaram a ser vistas como fontes de vantagens competitivas, já que as ações de GP influenciam diretamente na motivação e, conseqüentemente, na performance dos trabalhadores, cujos resultados transformam-se em ativos de valor para as organizações no ambiente mercadológico.

Nesse contexto, o papel do gestor de pessoas, segundo Cardoso e Marques (2015), está em desenvolver práticas que possam promover a valorização dos indivíduos e uma melhor performance do seu trabalho. Para tanto, o gestor deve, dentre outras atividades, conhecer a motivação dos trabalhadores, promover a satisfação dos indivíduos no seu cargo, promover uma gestão participativa e com compartilhamento de ideias, desenvolver um sistema de comunicação eficiente com as diversas equipes de trabalho que compõem a organização e desempenhar um papel de liderança eficaz.

Assim, é possível inferir que a GP é conduzida por práticas gerenciais idealizadas ou amadurecidas por gestores de pessoas e disseminadas por toda a organização. Especificamente sobre as práticas de GP nas organizações, Demo, Fernandes e Fogaça (2017), em sua pesquisa, consideram algumas práticas como sendo as mais relevantes para a GP no sentido de buscar ações adequadas e eficazes para a promoção do bem-estar, valorização e realização profissional e pessoal dos trabalhadores. Segundo os autores, esses elementos são resultado da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos desenvolvida por Demo et al. (2011), descritos no Quadro 5, a seguir.

**Quadro 5** - Práticas de Gestão de Pessoas.

PRÁTICAS DE GP	DESCRIÇÃO
Recrutamento e seleção	Refere-se a candidatar e selecionar pessoas que tenham valores, interesses, expectativas e competências alinhadas com a organização.
Envolvimento	Significa criar vínculos afetivos entre os colaboradores, contribuindo com seu reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Treinamento, desenvolvimento e educação	Está ligado a estimular a contínua aprendizagem, aperfeiçoamento de competências e produção de conhecimento.
Condições de trabalho	Refere-se a oferecer um ambiente de trabalho que preza pela saúde e segurança dos trabalhadores, além de acesso à tecnologia.
Avaliação de desempenho e competências	Refere-se a avaliar o desempenho dos trabalhadores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Recompensas	Recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Adaptado de Demo et al. (2011).

A seguir, serão exploradas as seis práticas de GP supracitadas e seus desdobramentos no contexto organizacional.

### **2.3.1 Recrutamento e seleção**

Uma das atribuições mais características da GP é o recrutamento e a seleção de pessoas, que são processos intimamente ligados (BOUDREAU; RYNES, 1985). Segundo

Prato Neto et al. (2016) essa tarefa que consiste em encontrar pessoas com as competências necessárias para desempenharem atividades pertinentes às funções de certo cargo e, posteriormente, escolher pessoas com perfis mais apropriados.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas tem acompanhado a evolução da própria GP nas organizações, sendo cada vez mais voltado para a busca e escolha de pessoas dotadas de múltiplas competências técnicas e comportamentais.

Para garantir que a organização tenha seus resultados otimizados por meio do trabalho dos seus funcionários, é preciso buscar e selecionar pessoas que tenham condições de apresentar boa qualidade no seu desempenho individual (EKWOABA; IKEIJE; UFOMA, 2015). Nesse sentido, Silva, Matsuda e Waidman (2012) explicam que quanto mais dedicados forem os trabalhadores, maior será seu desempenho pessoal e, conseqüentemente, melhor será a qualidade da entrega de bens e serviços para os clientes.

Ofori e Aryeetey (2011) argumentam que a GP, ao contratar as pessoas adequadas para o perfil de vagas em aberto, deve ter como meta economizar em custos totais. Os referidos custos podem ser em termos de custo de tempo (evitando retrabalho de procedimentos burocráticos e em treinamentos) e em custos financeiros (poupando a empresa de possíveis prejuízos relacionados às más decisões tomadas por trabalhadores sem qualificações apropriadas.

Segundo Gamage (2014), o processo de recrutamento e seleção geralmente envolve as seguintes fases: identificação de vagas, análise de cargos, descrição de cargos, divulgação das vagas, coleta de informações sobre candidatos, avaliação das suas qualificações e tomada de decisão sobre o candidato. Coradini e Murini (2009) ressaltam que os procedimentos ligados ao recrutamento e seleção dos candidatos devem estar coerentes com as exigências e valores da empresa, tendo sempre como critério essencial o respeito ao ser humano.

De forma geral, os procedimentos de recrutamento e seleção representam a porta de entrada para novos trabalhadores nas organizações. No entanto, a GP se dedica a outras ações na sua dinâmica gerencial, dentre elas existem as ações voltadas para o envolvimento de trabalhadores, as quais serão explicadas a seguir.

### **2.3.2 *Envolvimento***

Para Turner, Huemann e Keegan (2008), a GP possui tradicionalmente dois papéis: por um lado, apoia a gestão organizacional por meio da alocação e desenvolvimento de pessoas nos processos e grupos de trabalho; por outro lado, promove apoio aos funcionários,

responsabilizando-se pelo seu bem-estar por meio de ações de envolvimento dos trabalhadores.

Segundo Ribeiro e Bastos (2010), o cenário de competitividade das organizações modernas representa um dos maiores estímulos da GP para a criação e implementação de práticas de envolvimento de trabalhadores, resultando na formação de grupos de trabalho coesos, com sinergia de objetivos comuns e com pleno emprego de suas competências.

De acordo com Demo et al. (2011), a prática de GP “envolvimento” está relacionada à criação de ações para desenvolver vínculos afetivos com os trabalhadores, contribuindo para o bem-estar dos indivíduos no sentido de garantir reconhecimento, relacionamento estável, participação nas atividades e fluxo livre de comunicação.

Em consonância com essa ideia, Fiuza (2010) explica que o envolvimento se remete a um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que são executadas pela GP a fim de proporcionar melhor qualidade dos relacionamentos entre a organização e os trabalhadores, bem como auxiliar no processo de integração dos indivíduos da organização para que eles sejam participativos na condução dos negócios.

Paschoal, Torres e Porto (2010) discutem que o ambiente de trabalho pode influenciar positivamente os trabalhadores no desenvolvimento do sentimento de bem-estar pessoal. A partir desse conhecimento, a GP tem investido em aprimorar suas práticas com a finalidade de promover bem-estar no ambiente de trabalho (NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008). Para Dietz, Wilkinson e Redman (2010), quanto maior for o esforço da organização em envolver trabalhadores, maior será o bem-estar percebido por eles.

Em suma, práticas de GP relacionadas ao envolvimento de trabalhadores estreitam laços de compromisso afetivo e promovem satisfação no trabalho, além de auxiliar no seu desenvolvimento profissional. Especificamente sobre questões de desenvolvimento de pessoas será abordado a seguir.

### ***2.3.3 Treinamento, desenvolvimento e educação***

Segundo Pilati (2006), as práticas de GP relacionadas à TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) são essenciais para o aprimoramento profissional dos trabalhadores. Essas ações de GP remetem ao início das organizações industriais, ainda no século XIX, quando era necessário fornecer instruções de trabalho para operários.

A execução das práticas de TD&E, de acordo com Veloso et al. (2015), devem estar diretamente alinhadas às estratégias da organização. Os autores complementam que são

necessárias prévias avaliações para a identificação das demandas de treinamentos e quais competências precisam ser desenvolvidas para, de fato, promoverem o aprimoramento do desempenho e das variáveis comportamentais dos trabalhadores. Ushiro e Bido (2016) ressaltam que os processos de treinamento devem ter foco na aquisição de conhecimentos úteis para que trabalhadores sejam estimulados a pensarem em soluções para os problemas organizacionais.

Bagattoli e Müller (2016) destacam que a característica que mais distingue o treinamento do desenvolvimento é a duração de tempo em que as ações ocorrem: o primeiro é realizado a curto prazo, enquanto o segundo, a longo prazo. Para Rumke et al. (2016), o papel do treinamento é desenvolver competências profissionais imediatas, dando subsídios para a tomada de decisão na sua rotina de trabalho e contribuindo para que ele seja mais inovador e criativo, com uma visão macro dos processos e atividades da organização. O papel do desenvolvimento, por sua vez, tem o sentido de preparar o trabalhador para futuros desafios e, para tanto, a GP realiza um planejamento de treinamentos e oportunidades educacionais para dar suporte aos trabalhadores.

Ademais, incentivar pessoas a estarem em constante aprendizado é um dos desafios da GP moderna (GAULT et al., 2013). Junto ao planejamento de desenvolvimento dos trabalhadores, a GP também possui como função a realização de avaliações periódicas acerca de desempenho e de competências, assunto que será melhor discutido a seguir.

### ***2.3.4 Avaliação de desempenho e competências***

Embora existam alguns aspectos indefinidos na relação entre avaliação de desempenho e competências e o impacto da GP nos resultados organizacionais, essa ligação tem sido cada vez mais explorada na literatura (JIANG et al., 2012). Ademais, qualificar o progresso do desempenho e das competências dos trabalhadores nas organizações tem representado um desafio para a GP contemporânea.

Em primeiro lugar, de acordo com Milliman, et al (2002), a avaliação de desempenho está baseada na ideia de controlar os indivíduos para que as organizações alcancem a máxima performance. Segundo esses autores, dentre os principais propósitos da avaliação de desempenho destacam-se: a identificação dos pontos fortes e fracos do trabalhador; a avaliação das necessidades de formação educacional; a definição dos planos de desenvolvimento e motivação; identificação de possíveis meios de recompensas pelo trabalho prestado; e promoção de *feedback* da carreira do trabalhador.

Para a realização de um pleno processo de avaliação de competências, Lotta (2002) ressalta que a GP deve investir em um planejamento de desempenho individual de cada trabalhador da organização, selecionando critérios de comportamentos e de resultados claros para que sejam possíveis futuras comparações entre o que foi executado e o que havia sido acordado entre o trabalhador e a organização. Ressalta-se que a identificação e mensuração das competências individuais está intimamente relacionada ao processo de aprendizagem individual (EBOLI, 2001).

Clausen et al (2008) corroboram com essa ideia, afirmando que os sistemas de avaliação que se mostram mais eficazes são aqueles que indicam com precisão as responsabilidades e as contribuições dos trabalhadores, gerando efeitos de motivação e aquisição de relevantes para as tomadas de decisão pessoais dos trabalhadores.

Em segundo lugar, a avaliação de competências refere-se à análise do desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores na execução das suas funções nas organizações. Segundo Pires (2005), o conhecimento representa o saber acumulado do indivíduo longo da vida, a habilidade significa o uso produtivo do conhecimento (que podem ser intelectuais ou motoras) e a atitude está relacionada aos comportamentais do indivíduo e como ele age no socialmente em seu ambiente de trabalho.

Assim como deve ocorrer na execução da avaliação de desempenho, a avaliação de competências também faz parte de um planejamento da GP para acompanhar a evolução dos trabalhadores. Guimarães, Nader e Ramagem (1998) explicam que a avaliação de competências se trata de um processo de desenvolvimento profissional, que se desenvolve por meio de planos de aperfeiçoamento, formas de reconhecimento, diálogos e *feedbacks*. Os autores relatam que diferentes instrumentos de avaliação podem ser utilizados nas organizações, mas os critérios básicos de análise devem levar em conta o ambiente organizacional e uma sistemática que permita futuras comparações.

Dentre os principais objetivos da avaliação de competências, Kachanakova (2013) destaca que esta prática de GP deve permitir a descoberta e o máximo aproveitamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, ou seja, investigar e avaliar como trabalhadores cumprem suas tarefas e exigências de trabalho e como constroem suas relações com colegas de trabalho, clientes e outros *stakeholders*.

A seguir, será apresentada mais uma das práticas de GP que dão suporte às atividades dos trabalhadores na dinâmica organizacional, que é a provisão de apropriadas condições de trabalho.

### ***2.3.5 Sistema de recompensas***

Os sistemas de recompensas são práticas de GP que representam quaisquer tipos de compensação monetária, não monetária ou psicológica oferecidas pelas organizações aos seus trabalhadores por conta do seu desempenho do trabalho (BRATTON; GOLD, 2012). Dutra e Hipólito (2012) explicam que as organizações têm a oportunidade de demonstrar quão valiosos são seus trabalhadores ao implementar diferentes sistemas de recompensas.

Vários são os objetivos da GP para implementar sistemas de recompensas, principalmente atrair e reter trabalhadores nas empresas, além de estimular certos tipos de perfis comportamentais. No entanto, Volpato e Cimbalista (2002) salientam que organizações que definem sua estratégia de GP no desenvolvimento de pessoas, não voltam suas políticas de recompensa em recursos financeiros, mas em fatores ligados ao bem-estar dos trabalhadores, ao sentimento de realização e da gratificação pelo trabalho em equipe. Bohlander e Snell (2009), por sua vez, consideram que os variados tipos de remuneração financeira podem ser também na forma de remuneração variável, gratificações e bônus, comissões, benefícios oferecidos e pagamento de horas-extras.

Goifn e Mitchell (2010) associam os sistemas de recompensa como uma variável contextual de relevância para a inovação de produtos. Marx, Soares e Barros (2016) estudaram a relação entre sistemas de recompensas e a implementação de inovações. A pesquisa revelou que alguns fatores são relevantes para o sucesso dessa relação, como: apoio dos múltiplos níveis gerenciais; monitoramento próximo e direto da GP e por meio de sistemas de informação; e alinhamento dos outros processos e práticas de GP (como ações de recrutamento de pessoas com perfis inovadores e de treinamentos).

A seguir, será apresentada a práticas de GP trata da gratificação de pelo bom desempenho dos trabalhadores, que é chamada de sistema de recompensas.

### ***2.3.6 Condições de trabalho***

Segundo Demo et al. (2011), a prática de GP relacionada ao fornecimento de condições adequadas de trabalho está ligada às questões de segurança no trabalho, bem como ao acesso à tecnologia. Esses dois fatores têm sido abordados como relevantes para garantir a manutenção da qualidade de vida no trabalho (ZANELLI, 2010).

Primeiramente, quanto às questões da segurança do trabalho, Martins e Gomes (2017) ressaltam que o papel dessa área na empresa está em proteger os trabalhadores de geradores

de risco a saúde e segurança, bem como promover ações para evitar acidentes de trabalho e problemas de saúde, garantindo funcionamento dos equipamentos de trabalho e minimizando riscos. Nesse sentido, o papel do gestor é promover ações gerenciais que contemplem a integridade física e emocional dos trabalhadores.

Em segundo lugar, o acesso à tecnologia tem impacto no funcionamento da GP, bem como na dinâmica organizacional como um todo. No contexto da GP, Walton (1994) reitera que apenas a implementação de novas tecnologias dentro nas rotinas dessa área não garante a plena concretização de suas potencialidades pois, segundo Brabet (1993), o perfil comportamental dos trabalhadores é que trazem resultados positivos. Assim, os trabalhadores que estão mais dispostos a passarem por algum processo de adaptação dos avanços tecnológicos correrão menos riscos de obsolescências de suas habilidades.

Embora a chegada de novas tecnologias e a automação de processos possam ser considerados fatores geradores de estresse na relação do indivíduo com o ambiente de trabalho (CANOVA; PORTO, 2010), o contato com sistemas informatizados e outras inovações são inevitáveis no contexto das organizações contemporâneas. Além disso, o fenômeno da substituição de tarefas humanas por máquinas é um fenômeno crescente na última década (FREY; OSBORNE, 2013).

Horta e Barbosa (2017) salientam que o processo de escolha de novas tecnologias deve estar alinhado às estratégias das organizações, bem como com as necessidades do negócio e a possibilidade de investimentos. Segundo os autores, o papel dos gestores na adoção de novas tecnologias e no sucesso da implementação envolve o desenvolvimento de confiança mútua entre gestores e trabalhadores.

Por fim, argumenta-se que, na dinâmica organizacional, o conjunto de práticas de GP podem dar suporte às inovações organizacionais gerando, em contrapartida, novas ideias que impulsionam a criação e aperfeiçoamento de práticas inovadoras de gestão. Dentre as inovações possíveis nas organizações, esta pesquisa pretende focar especificamente nas inovações gerenciais, temática que será aprofundada na seção a seguir.

## 2.4 Inovações gerenciais

Esta subseção está delineada no sentido de situar o debate sobre inovação gerencial no campo dos estudos em inovação nos contextos internacional e nacional. Inicialmente, comenta-se que o termo inovação tem origem no latim – *innovare*, que significa fazer algo novo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Em uma abordagem ampla, as inovações representam quaisquer mudanças que reforçam uma evolução – ou involução – com o objetivo de aumentar a vida útil de uma organização (FREEMAN, 2004; MAGALHÃES, 2007).

As inovações gerenciais têm, por essência, a possibilidade de propor e executar alterações no âmbito gerencial que sejam capazes de trazer mais eficiência para práticas e processos gerenciais (MOL; BIRKINSHAW, 2009), além de dar sustentação à gestão organizacional como um todo.

Em complemento, ressalta-se que as inovações gerenciais acompanham o curso das inovações de tecnológicas nas organizações (CERNE; KASE; SKERLAVAGE, 2016). Isto ocorre principalmente porque os processos de adoção de novas tecnologias e de desenvolvimento de produtos e processos produtivos inovadores provocam mudanças substanciais no âmbito gerencial, pressupondo a necessidade de alterações relacionadas a novas práticas e processos gerenciais, além de estruturas organizacionais diferenciadas, capazes de atender às novas demandas internas.

Além disso, considera-se que as inovações gerenciais estão diretamente relacionadas a diferentes questões estratégicas, como o delineamento de novos modelos de negócios e o desenvolvimento de vantagens competitivas. A implementação de novos modelos de negócios é constituída de diversas inovações gerenciais que permeiam as decisões dos gestores na montagem de um desenho adequado e eficiente para a geração de valor da empresa. Assim, desenhar modelos de negócios orientados para inovações significa que a organização desenvolve a capacidade de transformar novas ideias em receitas a um custo razoável para a empresa (GAMBARDELLA; MCGAHAN, 2010), reconfigurando atividades e alocando recursos de forma garantir a sustentabilidade e o crescimento da organização (DEMIL; LECOCQ, 2010).

No contexto da literatura internacional, Kimberly (1981) foi um dos autores relevantes nos estudos em inovação gerencial. O autor partiu do critério de que a organização usualmente implementa novidades referentes aos seus produtos ou processos de fabricação.

Nesse sentido, a originalidade de uma nova ideia e o seu processo de implementação, que resulta em uma mudança estrutural na organização e é capaz de mudar os resultados do negócio, representam diretrizes básicas para orientar as inovações que ocorrem no âmbito gerencial. Além disso, Kimberly (1981) considerou que as atribuições essenciais dos gestores giram em torno de transformar informações do ambiente em insumo para sua tomada de decisão, estando a inovação presente nas alterações que ocorrem nos processos de tomada de decisão. O autor então conceitua inovação gerencial como qualquer programa, produto ou técnica que representa uma mudança significativa na gestão organizacional, afetando a natureza, o local, a qualidade ou a quantidade da informação disponível para a tomada de decisão dos gestores.

As inovações gerenciais – foco desta pesquisa – têm sido discutidas na literatura por meio de diversas nomenclaturas, como inovação administrativa, organizacional, empresarial e social, demonstrando uma ausência de integração teórica que, de maneira prática, provoca ambiguidades, interpretações subjetivas e dificuldades metodológicas para futuros estudos na área (DAMANPOUR, 2014). Percebe-se que concepção de inovação gerencial decorre das diferentes abordagens e classificações de inovação presentes na literatura, sendo a construção dessa concepção definida sob o espectro de diferentes autores. Ademais, outros conceitos acerca das inovações gerenciais foram desenvolvidos por diferentes autores, como demonstra o Quadro 6.

**Quadro 6** – Definições de Inovações Gerenciais.

AUTOR/ANO	DESCRIÇÃO
Hwang (2004)	IG referem-se à criação de uma estrutura adequada de organização e processos organizacionais, além da constituição de um sistema de recursos humanos.
Hamel (2007)	IG representam a adoção de práticas gerenciais que fogem dos princípios, processos e práticas tradicionais.
Birkinshaw, Hamel e Mol (2008)	IG podem ser consideradas como a introdução de práticas, processos e estruturas gerenciais aplicadas em função dos objetivos da organização.
Mol e Birkinshaw (2009)	IG são a introdução de práticas de gestão que são novas para a organização e que têm o objetivo de aprimorar a performance da firma.
Vaccaro et al. (2012)	IG são quaisquer novos processos, práticas e estruturas capazes de modificar o trabalho dos gestores na organização.
Damanpour (2014)	IG significam o desenvolvimento de novas abordagens de execução da atividade gerencial, novas estratégias e estruturas organizacionais e novos caminhos para produzir mudanças nos procedimentos e no sistema administrativo.
Lin e Su (2014)	IG constituem a introdução e implementação de práticas, estruturas, técnicas e processos novos para certo contexto gerencial, visando a eficiência organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O conceito de inovação gerencial, embora difuso na literatura (DAMANPOUR; ARAVIND, 2011), tem como essência a criação e implementação de novas abordagens para realizar o trabalho da gestão (DAMANPOUR, 2014), que resultam em melhorias na eficiência operacional e desempenho organizacional (LIN; SU, 2014). A seguir, serão discutidas a natureza e as características das inovações gerenciais, bem como será abordada a temática das inovações gerenciais no contexto brasileiro.

#### ***2.4.1 Características das inovações gerenciais***

Quanto às características das inovações gerenciais, estas são consideradas primordialmente de natureza orgânica, ou seja, são intangíveis, executadas por pessoas e passíveis de constantes alterações. Por conta dessa característica principal, segundo Damanpour (2014), as inovações gerenciais possuem alguns atributos essenciais: adaptabilidade, complexidade, persuasão e incerteza, as quais somam-se às principais características da própria natureza da inovação, que são originalidade, novidade e possuir funcionalidade, totalizando sete atributos, apresentados a seguir.

O primeiro atributo é a adaptabilidade permite que práticas inovadoras sejam replicadas e implementadas em diferentes ambientes organizacionais, sendo adaptadas segundo a cultura de cada organização, como observado nos estudos de Ramos e Helal (2010) e Festa (2015), segundo os quais a cultura organizacional foi tanto um fator essencial para favorecer a implementação de novas práticas gerenciais, como foi fortalecida pela adoção dessas novas ações, consolidando a cultura inovadora naqueles ambientes estudados.

Outro atributo, que é relativo ao primeiro, é a complexidade, que representa a dificuldade da plena implementação e uso em ambientes diversos das inovações gerenciais. Quanto ao atributo relacionado à persuasão, isto permite que as inovações gerenciais envolvam mudanças nas estruturas administrativa, de autoridade e de poder das organizações. Por último, salienta-se o atributo de incerteza do impacto das inovações gerenciais, pois nem sempre é possível perceber com clareza os benefícios da implementação de algumas práticas inovadoras logo quando são implementadas.

Estas três últimas características ficaram evidentes na pesquisa de Deus e Farias (2015): a complexidade pôde ser percebida quando foram identificadas dificuldades por parte das equipes de trabalho na implementação das inovações gerenciais propostas para aquele contexto organizacional; a persuasão foi utilizada como uma ferramenta no processo de adoção das inovações gerenciais, já que os gestores entrevistados relataram que as

dificuldades foram superadas com diálogo, troca de informações e parceria entre os membros da área de negócios e da área de tecnologia; por fim, a incerteza ocorreu por conta do risco que havia em torno da adoção da nova tecnologia adotada naquela organização e que, por sua vez exigia mudanças nas práticas, processos e estruturas organizacionais, risco aquele que foi superado com uma gestão transparente e aberta para sugestões e *feedbacks* entre líderes e liderados.

Quanto à quinta característica, a originalidade, entende-se que a inovação nasce através da descoberta, experimentação e desenvolvimento de ideias (DOSI, 1988), as quais são geradas, internalizadas e implementadas em diferentes âmbitos organizacionais (THOMPSON, 1965). Para Davila, Epstein e Shelton (2007), a inovação se enquadra em uma perspectiva de criação e estruturação de uma nova organização mediante o uso de novas tecnologias ou modelos de negócio no objetivo de mantê-la no mercado, salientando que cada tipo de inovação assumir formas, tipos e retornos diferentes. Maital e Seshadri (2013) complementam que a inovação pressupõe o desenvolvimento de uma invenção original que possa ser transformada em algo comercializável, agregando valor para o cliente.

A sexta característica, que enfatiza o caráter de novidade para um determinado ambiente, que diz respeito à possibilidade de a inovação representar uma modernidade ou revolução para um grupo ou situação que não conhece ou utiliza aquela inovação. Rogers (1995) define inovação como uma ideia, prática ou objeto que um indivíduo ou unidade de adoção percebe como novo naquele contexto organizacional. As inovações, portanto, podem ser passíveis de réplicas em diferentes contextos dos quais foram idealizadas, sendo reaproveitadas, adaptadas, implementadas, aprimoradas e difundidas em cenários distintos (FARAH, 2008). Bloch (2011) complementa que as inovações devem ser novas para a própria organização, mas podem ser conhecidas dos outros atores organizacionais.

Quanto aos graus de novidade, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) classificam as inovações como radical e incremental. Primeiramente a inovação pode ter o caráter incremental, ou seja, trazer aperfeiçoamentos nos componentes e processos de fabricação de um produto já conhecido dos clientes finais, ou seja, existe um processo de mudança de caráter contínuo. Por outro lado, a inovação proposta pela organização pode ter uma característica radical, pois existe a criação de um produto totalmente novo para a empresa e para o mercado, promovendo profundas mudanças com a introdução de tal novidade. De acordo com Forés e Camisón (2016), a sobrevivência das organizações e o fluxo constante da atividade econômica são resultado, dentre diferentes fatores, da capacidade das organizações em desenvolver inovações radicais e incrementais.

A última característica, referente à funcionalidade da inovação, está diretamente ligada aos fins econômicos que ela proporciona. Dessa forma, o atributo da racionalidade econômica indica que o valor da inovação está nas possibilidades de ganhos financeiros através da criação ou melhoramento de novos produtos, processos e/ou procedimentos (FREEMAN, 2004). Nesse ínterim, salienta-se que enquanto a invenção envolve um processo de criação através de uma descoberta ocasional ou intencional e não é lançada no mercado por não ter valor comercial, a inovação traz valor econômico e é compartilhada em diferentes contextos para além do ambiente de onde foi idealizada (GARCIA; CALANTONE, 2002).

Em síntese, as inovações gerenciais podem ser analisadas como inovações organizacionais, não-tecnológicas e que incidem diretamente em novas ideias no âmbito da gestão. As sete características das inovações gerenciais supracitadas estão sumarizadas no Quadro 7.

**Quadro 7** – Características das inovações gerenciais.

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	FONTES
1. Adaptabilidade	Possibilidade de replicar práticas inovadoras em diferentes ambientes organizacionais, adaptadas à a cultura de cada organização.	Damanpour (2014)
2. Complexidade	Dificuldade da plena implementação e uso das inovações gerenciais em ambientes diversos.	Damanpour (2014)
3. Persuasão	Permite que as inovações gerenciais envolvam mudanças nas estruturas administrativa, de autoridade e de poder das organizações.	Damanpour (2014)
4. Incerteza	Impossibilidade de perceber com clareza os benefícios das inovações gerenciais logo quando são implementadas.	Damanpour (2014)
5. Originalidade	Entende-se que a inovação nasce através da descoberta, experimentação e desenvolvimento de novas ideias.	Dosi, 1988) e Thompson (1965)
6. Novidade	Possibilidade de a inovação representar uma modernidade ou revolução para um grupo ou situação que não conhece ou utiliza aquela inovação.	Rogers (1995)
7. Funcionalidade	Prevê que o valor da inovação está nas possibilidades de ganhos financeiros através da criação ou melhoramento de novos produtos, processos e/ou procedimentos.	Freeman (2004)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por fim, ressalta-se que, as bases dos estudos acerca das inovações gerenciais, desde os primeiros conceitos até as características dessas inovações, foram massivamente provenientes da literatura internacional. Quando se volta o olhar para a pesquisa nessa temática no Brasil, nota-se que os estudos sobre inovações gerenciais ainda são escassos. A seguir, será abordada a temática das inovações gerenciais no contexto brasileiro.

### ***2.4.2 Inovações gerenciais no Brasil***

No objetivo de identificar o panorama da produção científica acerca da inovação gerencial, foi realizada uma busca bibliográfica sobre essa temática. Verificou-se que há um enfoque dos estudos brasileiros sobre inovação gerencial para o setor público. Infere-se que as pesquisas sobre inovações gerenciais no setor público brasileiro estão ligadas à uma maior flexibilização das estruturas organizacionais, maior fluidez nos processos gerenciais e adoção de práticas gerenciais inovadoras.

Dentre os primeiros artigos publicados que foram localizados, foram identificadas três pesquisas que trazem uma perspectiva de inovação gerencial voltada para melhorias nas práticas de gestão pública. Primeiramente, Gerschman (2001), que destacou como principal inovação gerencial no campo da saúde a descentralização de um sistema governamental dos níveis federal e estadual para as unidades municipais. Na segunda pesquisa, Mendes (2001) conclui que a implantação de inovações gerenciais, operacionalizada pelo Programa de Qualidade Total (PQT) implantado no município, auxiliou na ampliação do entendimento dos usuários sobre sua condição de cidadania. A terceira pesquisa, de Oliveira et al. (2006), discute sobre as inovações gerenciais ocorridas em um município no processo de implementação do plano estratégico daquela prefeitura.

Dentre as publicações mais recentes, Oliveira et al. (2015) defendem que exigências legais impulsionam constantemente a execução de práticas inovadoras na gestão pública, que estão relacionadas a um maior controle de contas, responsabilidade fiscal e transparência de toda a gestão pública. Uma relevante contribuição sobre as inovações gerenciais no setor público foi promovida por Janissek et al. (2017), os quais buscaram desenvolver e validar uma escala para a compreensão das práticas gerenciais inovadoras no setor público.

Constatou-se ainda que autores brasileiros, assim como ocorre na literatura estrangeira, possuem compreensões distintas, porém complementares, acerca das inovações gerenciais: Souza e Bastos (2008) discutem inovações organizacionais, Janissek et al. (2017) entendem como práticas inovadoras de gestão, Lopes et al. (2017), propõem uma visão de inovação gerencial composta por estruturas organizacionais e processos gerenciais inovadores dentro das organizações, além de referidas práticas gerenciais inovadoras.

Ressalta-se que a visão de Lopes et al (2017) foi utilizada como parâmetro para a compreensão de inovações gerenciais na condução desta pesquisa e a classificação do autor está apresentada sumariamente no Quadro 8, a seguir.

**Quadro 8** - Perspectivas de Inovações Gerenciais.

PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO GERENCIAL	DESCRIÇÃO
Práticas gerenciais	Referem-se às práticas inovadoras de gestão que representam o rompimento radical ou incremental ao modelo de gestão tradicional da organização.
Processos gerenciais	Significam a maneira com que as empresas realizam as atividades organizacionais, bem como seus fluxos e suas rotinas gerenciais.
Estruturas organizacionais	Referem-se às alterações nos arranjos estruturais das organizações que interferem diretamente nos seus sistemas de comunicação, de níveis hierárquicos e de divisão de funções.

Fonte: Adaptado de Lopes et al (2017).

Quanto à primeira perspectiva, salienta-se que as práticas gerenciais compõem o conjunto de decisões tomadas pelas organizações com o fim de conduzir todas as pessoas e departamentos ao alcance de seus objetivos organizacionais estratégicos, sendo que cada setor possui suas práticas segundo a natureza de suas atividades (CUNHA; PALMA; SANTOS, 2008).

No caso de práticas gerenciais inovadoras na gestão, a literatura internacional complementa que elas devem significar o rompimento radical ou incremental dos princípios, processos e ações gerenciais que caracterizam o modelo de gestão tradicional de certo contexto organizacional (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; HAMEL, 2007). Diferentes estudos empíricos foram encontrados abordando inovações gerenciais com ênfase nas práticas gerenciais inovadoras. Uma síntese desses estudos será apresentada no Quadro 9, a seguir.

**Quadro 9:** Estudos empíricos sobre práticas gerenciais inovadoras no Brasil.

TÓPICO INVESTIGADO	FONTE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Inovações gerenciais com ênfase na abordagem “práticas gerenciais inovadoras” no Brasil	Ramos e Helal (2010)	Concluíram que a adoção de práticas de gestão do conhecimento (como reuniões e grupos de estudo) como inovação na gestão contribui para um melhor desempenho organizacional.
	Bastos et al. (2011)	Chegaram à conclusão de que não houve grande diferença quanto à implementação das práticas de gestão nos dois tipos de empresas, as quais possuem diferentes padrões de inovação: uma empresa era considerada pouco inovadora e a outra, muito inovadora.
	Cunha, Ribeiro e Pereira (2014)	Descobriram que, embora as organizações investigadas (conjunto de hospitais) realizem investimentos em treinamentos, a prática da integração interorganizacional não é efetiva por conta das rígidas estruturas organizacionais.
	Festa (2015)	Concluiu que a implementação de determinadas práticas de GP pode contribuir diretamente com o fortalecimento de uma cultura inovadora, impulsionando a criação e o lançamento de novos produtos, processos, modelos de gestão, além do ingresso da empresa em novos negócios.
	Oliveira et al. (2015)	A pesquisa revelou que os empreendedores pesquisados praticam todos os tipos de inovação investigados (inovações nos produtos, nos processos de fabricação, na organização e nas relações mercadológicas). No entanto, destaca-se que a

		“inovação gerencial” ficou em terceiro lugar como inovação praticada segundo os indivíduos entrevistados.
	Schreiber e Pinheiro (2016)	O estudo revelou que, embora a empresa investigada pertença a um ramo tradicional e com poucas inovações (construção civil), foi possível identificar a implementação de diferentes práticas inovadoras na gestão organizacional, como: autonomia dos grupos de trabalho e aplicação de treinamentos.
	Lopes, Santos e Beuren (2016)	Identificaram a efetividade de um programa de apoio à gestão da inovação pois, após a adoção do programa, as empresas implementaram inovações gerenciais relacionadas ao controle gerencial por meio de ações como: controle e gerenciamento de seus estoques, controle de custos e ampliação da utilização das demonstrações contábeis.
	Janissek et al. (2017)	Desenvolveram e validaram uma escala para identificar o grau de importância e de adoção de um conjunto de práticas inovadoras de gestão adotadas no setor público. As ações foram classificadas em três dimensões organizacionais: gestão de pessoas, modernização de processos e gestão organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No que diz respeito às práticas gerenciais, Ramos e Helal (2010) discutem sobre o caso de uma empresa familiar varejista que, para driblar o protecionismo e paternalismo entre familiares dirigentes e dirigidos na empresa, adotou práticas de gestão do conhecimento como inovação na sua gestão, principalmente as ações: troca de conhecimento em reuniões, grupos de estudo, incentivo a inovação e disseminação do conhecimento via contato pessoal. O principal objetivo dos gestores estratégicos era fortalecer o compartilhamento de ideias entre os funcionários, gerando um ambiente propício à inovação e criatividade. Como principal resultado, a constante troca de experiências – positiva ou negativa – passou a fazer parte da cultura da empresa, sendo percebida como um fator que contribui para um melhor desempenho organizacional.

Bastos et al. (2011), exploraram as razões que levam as organizações a implementarem práticas gerenciais em diferentes padrões de inovação. Para tanto foram entrevistados gestores de dois tipos de empresas, muito e pouco inovadoras. Pela concepção dos entrevistados, não houve grande diferença quanto à implementação das práticas de gestão nos dois diferentes padrões de inovação – com diferença apenas na intensidade do uso dessas ações – já que ambos têm investido em práticas ligadas à racionalização dos processos de trabalho com as seguintes ações: terceirização, reengenharia, parcerias na cadeia de suprimentos, *just-in-time*, manutenção produtiva total, engenharia simultânea, tecnologia integrada baseada em computador (ICT) e células de produção.

Cunha, Ribeiro e Pereira (2014) abordam as práticas gerenciais inovadoras a partir da análise da Rede de Inovação e Aprendizagem em Gestão Hospitalar na Bahia (Rede InovarH

– BA), a qual possui o objetivo de apoiar o desenvolvimento e a difusão de práticas de aprendizagem e de inovação gerencial em organizações hospitalares, além de fortalecer a colaboração entre os entes que compõem os serviços de saúde do Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro. Os autores concluíram que a prática da integração entre os hospitais da InovarHBA não atende às expectativas do programa principalmente por conta da rigidez das estruturas organizacionais, as quais não favorecem o compartilhamento dos conhecimentos tácitos e das rotinas laborais entre funcionários de diferentes hospitais. Há, no entanto, o investimento em práticas de qualificação profissional no âmbito interno de cada unidade hospitalar.

Festa (2015) trabalhou sob a ótica das práticas gerenciais na medida em que buscou identificar tipos de ações que fomentam uma cultura organizacional intraempreendedora de uma empresa que atua no setor de tecnologia. O autor concluiu que a implementação de determinadas práticas de GP pode contribuir diretamente com o fortalecimento de uma cultura inovadora, impulsionando a criação e lançamento de novos produtos, processos, modelos de gestão, além do ingresso da empresa em novos negócios. Na contratação dos funcionários, a empresa busca pessoas que tenham princípios alinhados com os seus: além de qualificações técnicas, querem pessoas com traços de sabedoria, com foco no cliente final e que tenham um idealismo sonhador. A valorização dos colaboradores é incentivada por um programa de preparação de potenciais novos líderes da empresa, que inclui ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas. A alta gerência procura criar um clima de compartilhamento de responsabilidades e ideias quando aborda seus subordinados de maneira democrática, e não autoritária. No entanto, a prática que se apresentou mais eficiente foi a criação de um sistema de recompensas, incentivos e reconhecimento por projetos que tenham tido resultados efetivos para a empresa. Ações como esta têm motivado os funcionários a sugerir ideias e implementar iniciativas, impulsionando o crescimento financeiro e fortalecendo a cultura intraprenehedora da empresa.

Oliveira et al., (2015) buscaram evidências para o seu objetivo de pesquisa, que foi identificar as práticas inovadoras de micro e pequenos empreendedores e como estas práticas favorecem os seus negócios. Como parâmetro para a investigação quantitativa, foi utilizado a tipologia da OCDE (2005) de inovação, onde os autores investigaram práticas de gestão voltadas para as inovações nos produtos, nos processos de fabricação, na organização e nas relações mercadológicas. A pesquisa revelou que os empreendedores pesquisados praticam todos os tipos de inovação supracitados. No entanto, destaca-se que a inovação gerencial foi o terceiro tipo mais citado pelos indivíduos pesquisados – atrás das inovações de marketing

(88%) e de produto (85%) – onde 83% dos empreendedores informaram que introduzem novas maneiras de gerenciar os seus negócios substituindo a anterior, mudam e melhoram a forma de gerenciar e inclusive substituem os fornecedores existentes. Além disso, salienta-se que as práticas inovadoras dos micro e pequenos empreendedores investigados contribuíram para o sucesso dos seus negócios, sendo considerado que a inovação gerencial – assim como a de marketing e de processo – tem relação direta com a redução das dívidas daqueles empresários.

Schreiber e Pinheiro (2016), por sua vez, objetivaram investigar sobre oportunidades e alternativas de inovação em empresa familiar da construção civil. Salienta-se que, apesar de ser considerado um setor tradicional, a construção civil passou por profundas transformações no seu modelo de negócios, principalmente por conta dos avanços tecnológicos da área, propiciando a incorporação novas tecnologias, materiais e desenvolvendo novos processos de produção no setor. A pesquisa qualitativa na empresa em estudo revelou que dentre as práticas inovadoras na gestão, foram implementadas ações de: coordenação de atividades organizacionais, autonomia dos grupos de trabalho, investimentos em desenvolvimento de pessoas (treinamentos), investimentos em aquisições de novas tecnologias (compra de máquinas e equipamentos) e inovação de marketing (visitas orientadas de clientes aos locais de construção).

Lopes, Santos e Beuren (2016), tiveram como objetivo principal identificar os reflexos da adoção do Programa de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) nas práticas de controle gerencial, sendo avaliadas categorias como: oportunidades de negócios, gestão da inovação, captação de fomento e desenvolvimento e inovação, além das práticas de controle gerencial – antes e depois da implementação do programa. Um *survey* aplicado junto às 95 empresas participantes do programa gerou, como principais resultados, as seguintes práticas: oferta de um novo bem ou serviço aliada à busca de novas fontes de matérias-primas, realização da gestão estratégica (com o acompanhamento da tecnologia e o planejamento de longo prazo), implementação da gestão da qualidade dos produtos e dos processos e identificação de linhas de fomento público ou privado para o desenvolvimento de inovações. Quanto às inovações gerenciais relacionadas ao controle gerencial após a adoção do programa, constatou-se que as empresas apresentaram mudanças principalmente quanto ao controle e gerenciamento de seus estoques, ao controle de custos para a tomada de decisões (adotando indicadores de custeio variável, ponto de equilíbrio e margem de contribuição) e à ampliação da utilização das demonstrações contábeis.

Janissek et al. (2017), sob a ótica da gestão pública das universidades federais brasileiras, buscaram desenvolver e validar uma escala para identificar o grau de importância e de adoção de um conjunto de práticas de gestão inovadoras. Após uma etapa teórica, os autores realizaram um levantamento acerca das práticas inovadoras adotadas no setor público em geral, chegando a um conjunto de ações classificadas em três dimensões organizacionais: gestão de pessoas, modernização de processos e gestão organizacional. A relevância do instrumento proposto está em ampliar a discussão sobre práticas gerenciais inovadoras no contexto da gestão pública, sendo possível aprofundar a compreensão sobre como gestores públicos percebem e interpretam a adoção de práticas inovadoras no seu ambiente de trabalho, indicando medidas confiáveis de comportamento que podem servir de base para o monitoramento de práticas inovadoras na gestão.

A segunda perspectiva de inovações gerenciais segundo Lopes et al. (2017) está relacionada às inovações gerenciais que possuem foco nos processos gerenciais. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), os processos gerenciais significam a maneira com que as empresas realizam as atividades organizacionais, as quais são relacionadas às rotinas, assim como aos padrões de trabalho e de aprendizagem. Considera-se que novas técnicas de gestão deverão ser implementadas (VOLBERDA et al., 2013; BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008), assim como novos fluxos de atividade em planejamento estratégico, comunicação interna e gestão do conhecimento (HAMEL, 2007), novos procedimentos e, conseqüentemente, novas rotinas operacionais (ARMBRUSTER et al., 2008).

Dois estudos empíricos foram encontrados abordando inovações gerenciais com ênfase nos processos gerenciais inovadores. Uma síntese desses estudos será apresentada no Quadro 10, a seguir.

**Quadro 10** - Estudos empíricos sobre processos gerenciais inovadores no Brasil.

TÓPICO INVESTIGADO	FONTE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Inovações gerenciais com ênfase na abordagem “processos gerenciais inovadores” no Brasil	Gomes e Farias (2015)	A pesquisa levou ao resultado de que a implantação do Programa de Descentralização Progressiva das Ações de Saúde (PDPAS) impulsionou mudanças nas rotinas, nos processos e na distribuição de insumos para os setores do hospital avaliado.
	Deus e Farias (2015)	Concluíram que a adoção da inovação tecnológica e-TCU impactou diretamente nos processos gerenciais da organização pública investigada na medida em que foram identificadas mudanças, como agilidade nos processos decisórios e melhoria dos fluxos de informação.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Sob a perspectiva dos processos gerenciais das inovações no âmbito da gestão, Gomes e Farias (2015) investigaram sobre a implantação do Programa de Descentralização Progressiva das Ações de Saúde (PDPAS) da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES/DF). A pesquisa qualitativa levou ao resultado de que a implantação do programa impulsionou mudanças nas rotinas, nos processos e na distribuição de insumos para os setores do hospital avaliado. Nesse sentido, a percepção dos gestores entrevistados foi que a adoção do programa representou uma inovação na gestão do hospital, na medida em que houveram mudanças substanciais nos processos de trabalho e a reorganização das tarefas. Os benefícios para o hospital com a adoção do programa foram compreendidos no sentido de: redução de custos (menor desperdício) e maior eficiência (aumento da precisão e eficiência no atendimento aos pacientes, urgência nas soluções dos problemas de abastecimento).

Em seu artigo, Deus e Farias (2015) também trabalharam questões acerca dos processos gerenciais, desenvolvendo um estudo de caso sobre a implantação do sistema e-TCU no Tribunal de Contas da União, que é canal de acesso a serviços eletrônicos que atende usuários internos (servidores e colaboradores) e externos (cidadãos) ao órgão. Infere-se que a adoção da inovação tecnológica e-TCU impactou diretamente nos processos gerenciais daquela organização na medida em que os gestores entrevistados mencionaram que após a chegada do novo sistema foram percebidas mudanças como: economia no tratamento e julgamento dos processos, mudanças nas rotinas de trabalho, redução de custos com pessoal e transporte, agilidade no processo decisório e melhoria da gestão de fluxos de informação. As mudanças nos processos gerenciais vieram acompanhadas de dúvidas e resistências por parte dos membros das equipes, mas essas dificuldades foram vencidas com diálogo, troca de informações e parceria entre os membros da área de negócios e da área de tecnologia.

A terceira perspectiva de inovações gerenciais segundo Lopes et al. (2017) está relacionada às inovações gerenciais que possuem foco nas estruturas organizacionais. A ideia de estruturas organizacionais inovadoras está de acordo com a ideia de Lam (2006), onde existem características estruturais que permitem e facilitam novas ideias, resultando inovações nos produtos e processos do negócio. Essas inovações, quando propostas, trazem alterações e provocam melhorias na distribuição de responsabilidades, em *accountability* (ou responsabilização), linhas de comando, fluxos de comunicação, número de níveis hierárquicos e divisão de funções (ARMBRUSTER et al., 2008). Cruz, Frezatti e Bido (2015) defendem que a existência de um sistema de estruturas formais - que contenha controles e indicadores de inovação - as quais podem gerar o amadurecimento das atividades de inovação. Ressalta-se

que não foram localizados estudos empíricos tratando especificamente de inovações gerenciais voltadas para inovações nas estruturas organizacionais.

Em suma, salienta-se que as produções científicas internacionais e nacionais adicionam-se em conhecimentos na compreensão sobre as inovações gerenciais, embora o interesse sobre essa temática tenha chegado primeiro para estudiosos estrangeiros. Ao buscar aprofundar o conhecimento sobre as inovações gerenciais no contexto brasileiro relacionadas às práticas de GP, a presente discussão também apresenta um novo espectro da relação “Práticas de GP e inovações”, a qual será apresentada com maiores detalhes na seção a seguir.

## **2.5 Gestão de pessoas e inovação**

Para esta pesquisa, parte-se da ideia de que é latente a relação entre inovação e GP no ambiente organizacional, de forma que o conjunto de práticas de gestão de recursos humanos podem dar suporte para as inovações organizacionais gerando, em contrapartida, novas ideias que impulsionam a criação e aperfeiçoamento de práticas inovadoras de gestão. Reconhece-se que a inovação requer conhecimentos, habilidades e envolvimento dos funcionários. Mediante ações específicas da GP, os trabalhadores podem propor melhorias, como também a criação de novos sistemas de gestão ou projetos de organização, contribuindo para a obtenção de vantagens competitivas da empresa.

Desta forma, faz-se necessário implementar práticas de GP que estimulem os funcionários, facilitem seu processo de aprendizagem, aperfeiçoem seu desempenho e orientem suas decisões para a geração de inovações (TAN et al., 2015). A função da GP é, portanto, implementar políticas e práticas capazes de promover a construção de conhecimentos pertinentes à solução de problemas organizacionais e desenvolver competências que possam gerar uma performance superior da empresa (LADO; WILSON, 1994; RAZOUK, 2011).

A discussão sobre as práticas de GP e as inovações nas organizações inspirou diferentes estudos para a melhor compreensão dessa relação. Nesse sentido, destacam-se três estudos empíricos que tiveram como principal temática investigar a relação entre as ações da GP e a performance organizacional inovadora, os quais estão apresentados em síntese no Quadro 11, a seguir.

**Quadro 11** – Estudos empíricos da relação entre “ações da GP e performance organizacional inovadora”

TÓPICO INVESTIGADO	FONTE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Ações da GP e performance organizacional inovadora	Van der Vegt e Janssen (2003)	Concluíram que a performance organizacional está relacionada à questão da diversidade dos trabalhadores nas organizações, pois a interação de pessoas com múltiplas competências pode promover mais inovações.
	Østergaard, Timmermans e Kristinsson (2011)	Atestaram que diversidade de gênero e de background educacional são fatores que colaboram substancialmente com a performance inovadora da empresa, embora tenham identificado que o fator “diferença de idade” pode provocar um efeito negativo sobre a inovação de produtos.
	Saridakis, Lai e Cooper (2017)	Comprovaram que o impacto das práticas de GP tem resultados na performance operacional e financeira da organização a longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo Van der Vegt e Janssen (2003), a performance organizacional pode estar relacionada à questão da diversidade – o grupo de pessoas que compõem o corpo de funcionários da organização – sugerindo que a interação promovida pelas pessoas resulta em novas ideias que são desenvolvidas, discutidas e modificadas, e resultando no aumento da performance da empresa.

Østergaard, Timmermans e Kristinsson (2011), por sua vez, salientam que o fator específico relacionado à diferença de idade pode provocar um efeito negativo sobre a inovação de produtos, principalmente por conta das discordâncias que emergem do trabalho em equipe. Os autores ressaltam, no entanto, que a diversidade de gênero e de *background* educacional são fatores que colaboram substancialmente com a performance inovadora da empresa.

A relação entre performance organizacional inovadora e a ação gerencial da GP foi alvo de um estudo longitudinal conduzido por Saridakis, Lai e Cooper (2017), segundo os quais o impacto das práticas de GP a longo prazo tem resultados na performance operacional e financeira da organização, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, políticas de recompensas, discussões coletivas, avaliação e *feedbacks* e participação nos lucros.

Outro tópico relevante para a discussão da GP e inovação nas organizações é o alinhamento das ações da GP com a estratégia organizacional voltada para a inovação, destacados em dois estudos empíricos apresentados no Quadro 12.

**Quadro 12** – Estudos empíricos da relação entre “ações da GP e estratégia organizacional inovadora”

TÓPICO INVESTIGADO	FONTE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Ações da GP e estratégia organizacional inovadora	Amorim e Silva (2011)	Compreenderam que o alinhamento entre as ações de GP e a inovação possui íntima relação sobre como a organização posiciona a GP no seu planejamento estratégico.
	Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014)	Concluíram que o desenvolvimento e valorização de pessoas no contexto organizacional são ações essenciais quando se trata de alinhar a GP à estratégia organizacional inovadora.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A perspectiva de Amorim e Silva (2011) sobre o alinhamento entre as ações de GP e a inovação gira em torno da posição de evidência da GP estratégica nas organizações contemporâneas. Para os autores, a inovação é resultado de uma efetiva gestão organizacional que apoia o fluxo de novas ideias no ambiente organizacional e que, por sua vez, é estimulada pelas ações de GP – como busca e contratação de pessoas com perfil profissional e pessoal alinhados com as estratégias da organização, além de treinamento e desenvolvimento de funcionários.

Por sua vez, de acordo com Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014), a organização que desenvolve a capacidade de criar clareza estratégica, proporciona melhores condições para o alcance dos objetivos da própria organização, gerando significado tanto para trabalhadores quanto para os demais *stakeholders*, facilitando o processo da inovação e adaptação constante ao planejamento estratégico previamente traçado.

Ademais, salienta-se que o tópico relacionado às ações da GP tendo como ênfase questões de liderança orientada para inovação foi identificado em dois estudos empíricos, apresentados em síntese no Quadro 13.

**Quadro 13** – Estudos empíricos da relação entre “ações da GP e liderança orientada para inovação”

TÓPICO INVESTIGADO	FONTE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Ações da GP e liderança orientada para inovação	Stock, Totzauer e Zacharias (2014)	Concluiu que uma liderança orientada para inovação e a implementação das práticas de “recompensas” e “treinamento e desenvolvimento” impactam positivamente na cooperação multifuncional da área de P&D nas empresas.
	Mokhber, Khairuzzaman e Vakilbashi (2018)	Concluíram que o líder transformacional possui impacto positivo na criatividade desenvolvida pelos grupos de trabalho, gerando resultados inovadores para a organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Stock, Totzauer e Zacharias (2014) investigaram sobre como práticas de GP e uma liderança orientada para inovação impacta na cooperação multifuncional da área de P&D nas empresas. A pesquisa revelou que a liderança orientada para a inovação e as práticas de GP

ligadas a políticas de recompensas e treinamento e desenvolvimento possuem efeitos positivos cooperação interfuncional em P&D (pesquisa e desenvolvimento). No entanto, foi identificado que a prática de recrutamento da GP não promove a cooperação interfuncional em P & D. Este artigo contribui em ampliar a discussão sobre se as recompensas monetárias são eficientes para fomentar a inovação e sobre o papel do recrutamento para o fomento da inovação na área de P & D da organização.

A temática da liderança também foi abordada por Mokhber, Khairuzzaman e Vakilbashi (2018), que exploram a ligação entre inovação e liderança transformacional. A liderança transformacional se concentra em processos motivacionais de longo prazo, onde os líderes buscam promover um ambiente de trabalho ético e baseados na visão, enfatizando a autenticidade, a cooperação e a comunicação aberta entre os seus liderados (BASS,1990). Baseados nos preceitos de Jung et al. (2003), Mokhber, Khairuzzaman e Vakilbashi (2018) discutiram que o líder transformacional tem um impacto positivo na criatividade desenvolvida pelos grupos de trabalho, gerando resultados inovadores para a organização. Especificamente, Jung et al. (2003) demonstra quantitativamente que o perfil transformacional da alta liderança cria uma cultura organizacional onde os trabalhadores são estimulados a discutir e experimentar ideias inovadores.

Destaca-se outro tópico relevante para a discussão da GP e inovação nas organizações, ligado ao ambiente organizacional. Este assunto foi investigado por Parolin e Albuquerque (2011) e está apresentado em síntese no Quadro 14.

**Quadro 14** – Estudos empíricos da relação entre “ações da GP e ambiente organizacional”

TÓPICO INVESTIGADO	FONTE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Ações da GP e ambiente organizacional	Parolin e Albuquerque (2011)	Concluiu que existem três características organizacionais mais relevantes na composição de um ambiente facilitador de inovações: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturas organizacionais flexíveis;</li> <li>• Comunicação aberta entre trabalhadores;</li> <li>• Políticas de GP voltadas para o desenvolvimento de pessoas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Segundo Parolin e Albuquerque (2011) ressaltam três características organizacionais que se mostram importantes na composição de um ambiente facilitador para a criatividade e inovação combinada com uma GP forte e atuante: 1. Estrutura organizacional que viabiliza a realização das atividades integradas, especialmente quando se refere à inovação; 2. Ampla comunicação da filosofia e dos valores organizacionais a todos os trabalhadores para que possam absorver os propósitos da organização; e 3. Desenvolvimento de políticas e sistemas

de recursos humanos que priorizam o aperfeiçoamento de competências e aprendizagem individual, grupal e organizacional.

Os estudos identificados e apresentados nesta subseção, acerca da relação entre as práticas de GP e a inovação nas organizações, se aprofundaram em diferentes perspectivas, como a performance e estratégia organizacionais, além de liderança e ambiente organizacionais orientados para inovação. Assim, os conhecimentos obtidos a partir desses estudos empíricos forneceram subsídios para inferir a relação entre as ações de GP e as inovações no âmbito da gestão necessita ser analisada com maior profundidade, já que não está claro na literatura os detalhes e os desdobramentos desse fenômeno. A seguir, será apresentado o desenho da pesquisa.

### 3 DESENHO DA PESQUISA

Nesta seção, busca-se delimitar o objeto de estudo, apresentando-se como estão situados no contexto organizacional e como se relacionam os principais elementos que compõem o problema de pesquisa, que são as práticas de GP e as inovações gerenciais. Para tanto, parte-se da ideia de que o ambiente organizacional é um local fluido, por onde permeiam informações provenientes dos ambientes interno e externo. Internamente, diferentes núcleos de gestão se esforçam para liderar equipes e manterem coesos os objetivos e metas organizacionais.

Por um lado, a gestão estratégica de GP trabalha no sentido de fazer com que as políticas e práticas de GP estejam alinhadas com as diretrizes estratégicas do próprio negócio. Nessa linha de raciocínio, destaca-se como um dos principais desafios da GP estratégica a implementação de políticas e práticas de gestão onde os indivíduos sejam estimulados a aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para a busca de soluções inovadoras dos problemas organizacionais. Considera-se, para fins desta pesquisa, seis práticas de GP abordadas por Demo et al. (2011):

- recrutamento e seleção;
- envolvimento;
- treinamento, desenvolvimento e educação;
- avaliação de desempenho e competências;
- sistemas de recompensas;
- condições de trabalho.

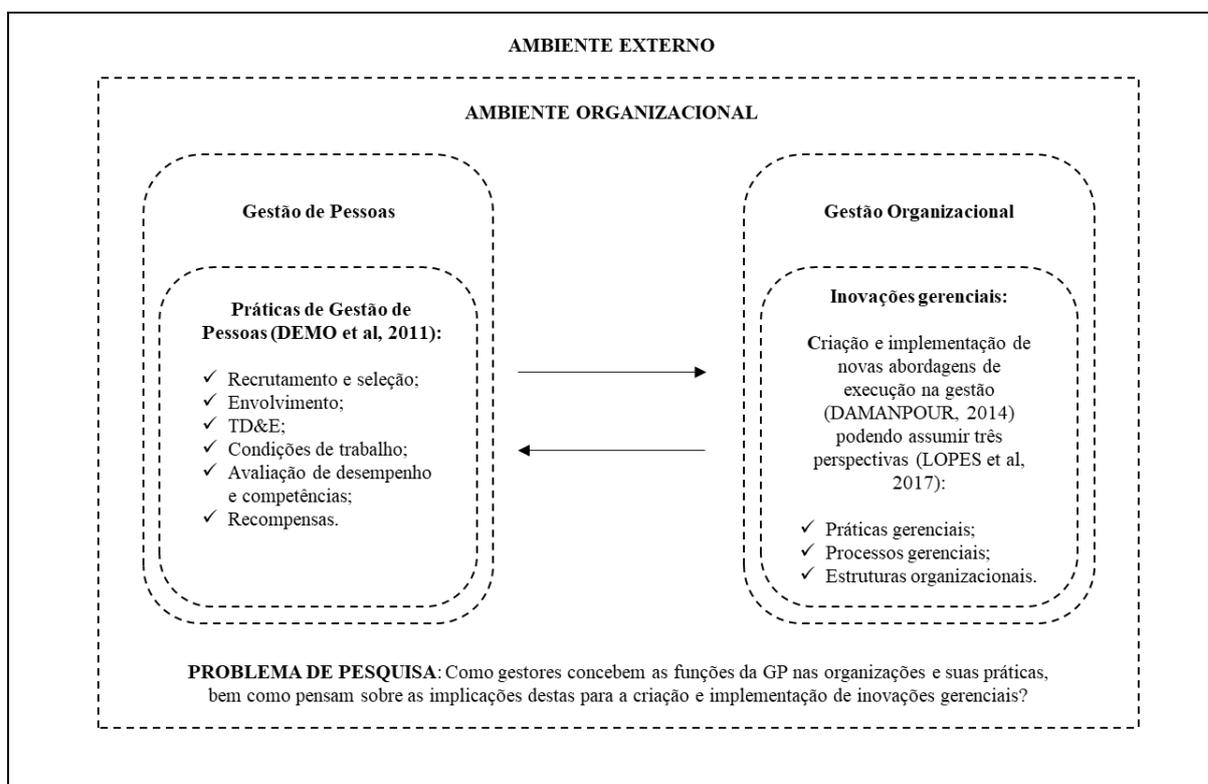
Por outro lado, a gestão organizacional esforça-se para balancear missão, visão e valores alinhados aos níveis de inovação necessários para atingir uma performance organizacional satisfatória. Alguns fatores são responsáveis por catalisar a inovação nas organizações, por exemplo: a cultura organizacional, a existência de uma infraestrutura apropriada, por meio de financiamentos e laboratórios, e a incidência de incentivos financeiros governamentais (PINTO; FELDMANN, 2016). No entanto, para a obtenção de efetivos resultados, é preciso mais do que a presença de elementos isolados, mas da implementação de uma gestão alinhada com os objetivos organizacionais, capaz de aperfeiçoar recursos e conhecimentos para a geração de novas ideias (TIDD; BESSANT, 2015).

Dentre as possíveis inovações que ocorrem no âmbito organizacional, destacam-se as inovações gerenciais, as quais representam a criação e o aperfeiçoamento de novas abordagens de execução da atividade gerencial (DAMANPOUR; ARAVIND, 2012), além de significar a construção de novos procedimentos e estruturas no sistema administrativo que compõem as organizações (VACCARO et al, 2012). Nesta pesquisa, considera-se que as inovações gerenciais se apresentam em três tipos distintos de ações inovadoras, segundo Lopes et al. (2017):

- Práticas gerenciais;
- Processos gerenciais;
- Estruturas organizacionais.

Assim, a Figura 1 expressa o desenho da pesquisa, representando a interação entre as práticas de GP e as inovações gerenciais, de forma a responder o problema de pesquisa. A descrição da figura será realizada a seguir.

**Figura 1** - Desenho da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O desenho da pesquisa está estruturado da seguinte maneira: o quadro maior, de borda linear, representa o “Ambiente Externo”, o qual circunda todo o “Ambiente Organizacional”. O “Ambiente Organizacional”, por sua vez, está delimitado com linhas pontilhadas para

indicar que interage de forma fluida e sofre influências diretas do meio externo. Inseridos no “Ambiente Organizacional”, localizam-se dois quadros pontilhados que representam a “Gestão de Pessoas” e a “Gestão Organizacional”.

No lado direito da Figura 1, localiza-se o quadro pontilhado que representa a Gestão de Pessoas. Inseridas nas atividades da dinâmica da Gestão de Pessoas, localiza-se outro quadro pontilhado, colocando em evidência as seis práticas ligadas ao gerenciamento de pessoas nas organizações, elencadas de acordo com o modelo de Demo et al. (2011), que são: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; avaliação de desempenho e competências; sistemas de recompensas; e condições de trabalho.

Do lado esquerdo da Figura 1, por sua vez, localiza-se o quadro pontilhado que representa a Gestão Organizacional. Inserido nos processos da gestão organizacional, foi inserido outro quadro pontilhado, colocando em destaque o fenômeno das inovações gerenciais, as quais são conceituadas a partir de Damanpour (2014) e Lopes et al. (2017) como sendo a criação e a implementação de novas abordagens de execução na gestão sob três perspectivas: práticas e processos gerenciais, além de estruturas organizacionais.

Entre os quadros “Gestão de Pessoas” e “Gestão Organizacional” localizam-se duas setas de um quadro para outro (e vice-versa), indicando que estes elementos se relacionam entre si. Ressaltam-se que os quadros que se encontram pontilhados no desenho significam que os elementos possuem limitações específicas por conta da natureza de suas atividades, mas interagem e sofrem influências do meio em que estão inseridas.

A apresentação do desenho da pesquisa buscou demonstrar, de maneira clara, como os construtos estão relacionados. Na seção a seguir, serão apresentados os aspectos metodológicos que guiaram o alcance dos objetivos da pesquisa.

## **4 METODOLOGIA**

Conhecendo a relevância da metodologia para a pesquisa científica, dedica-se, portanto, esta seção para a explanação dos aspectos metodológicos, sendo exploradas os seguintes tópicos: tipologia de pesquisa, sujeitos da pesquisa, coleta de informações e instrumento de pesquisa, instrumentos de coleta de dados, procedimentos de coleta de dados e tratamento e análise dos dados.

### **4.1 Tipologia da pesquisa**

Por conta dos objetivos traçados para esta pesquisa, os quais possuem caráter investigativo e primordialmente analítico sobre o fenômeno da inovação gerencial e a sua relação com as práticas de GP, esta pesquisa adotará a abordagem qualitativa. Segundo Denzin e Lincoln (2006), o método de pesquisa qualitativo tem sido frequentemente utilizado no contexto das ciências humanas, como sociologia e antropologia. Os autores observam que, embora multidisciplinar e amparada por diferentes paradigmas teóricos, a pesquisa qualitativa tem enfrentado algumas resistências no âmbito acadêmico. Pesquisadores qualitativos têm seus trabalhos muitas vezes classificados como críticas ou ficções, sem compromisso com o rigor de uma pesquisa empírica. Esta objeção à pesquisa qualitativa decorre de um precedente histórico de apego ao fazer ciência pelo método tradicional, ou positivista, o qual possui foco na observação e mensuração do objeto.

De acordo com Flick (2009), as pesquisas qualitativas possuem aspectos comuns. Primeiramente, o pesquisador tem o cuidado de escolher métodos e teorias apropriadas para explorar o objeto em estudo. Além disso, o pesquisador estuda em profundidade os comportamentos dos participantes e as diferentes interações e percepções deste grupo. Por último, a pesquisa qualitativa se desdobra em diversas abordagens, as quais ficam a critério do pesquisador utilizá-las.

Creswell (2010) complementa que outras características podem ser ressaltadas para as pesquisas qualitativas: é um estudo feito no ambiente natural dos participantes da pesquisa; o próprio pesquisador realiza a coleta de dados primários e há possibilidade de interação com os participantes; o pesquisador pode se utilizar de múltiplas fontes de dados para a composição da coleta (entrevista, questionário, observação); é uma pesquisa flexível do ponto de vista estrutural, pois, à medida que vai ocorrendo, as fases do projeto original podem mudar; o

pesquisador procura explorar diversas interpretações para os resultados da pesquisa, procurando trazer um retrato holístico do problema de estudo; o pesquisador pode se utilizar de lentes teóricas variadas para a composição do referencial teórico da sua pesquisa.

Em resumo, as pesquisas qualitativas possuem caráter analítico e reflexivo sobre as percepções proporcionadas pela investigação, a fim de melhor compreender as atividades sociais em grupos e organizações, preocupando-se com o processo de chegada aos resultados e o significado destes, sem a pretensão de mensurar fenômenos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Para Rey (2005), a pesquisa qualitativa, quando abordada como um processo, inicia com um problema de pesquisa – que é um questionamento que servirá de norte para o desenvolvimento de todo o estudo – seguido pelas etapas de coleta e análise de informações, assuntos que serão tratados a seguir.

#### **4.1 Sujeitos da pesquisa**

Foram entrevistados dezesseis gestores. A escolha dos sujeitos foi realizada por meio da técnica de “Bola de Neve” (BIERNACKI; WALDORF, 1981), segundo três principais critérios, que foram: que eles ocupassem cargo de gestão em nível estratégico; que fossem provenientes de empresas de grande porte; e que essas empresas tivessem um departamento de Gestão de Pessoas estruturado. Esses critérios foram determinados no sentido de permitir que os participantes tivessem maiores condições de perceber o fenômeno estudado. Ademais, por critério de conveniência, os gestores entrevistados foram oriundos de empresas localizadas no estado do Ceará, Brasil.

As características dos dezesseis gestores estão especificadas no Quadro 15, classificados segundo sua idade, sexo, escolaridade, cargo exercido na empresa, tempo de serviço no cargo e o ramo de atividade das empresas em que eles trabalham. Ressalta-se que, para fins didáticos, os gestores foram reunidos no Quadro 15 da seguinte forma: os entrevistados E1 a E10 são considerados “gestores de equipes”, pois representam a liderança das equipes de diferentes departamentos empresas; os entrevistados E11 a E16 são considerados “gestores de pessoas”, pois são os gestores responsáveis pela área de GP. Ressalta-se que optou-se destacar os dois grupos de gestores (gestores de equipes e gestores de pessoas) de forma separada por conta da natureza de suas atividades nas organizações e por vivenciarem realidades diferentes no contexto organizacional.

**Quadro 15** – Características dos sujeitos da pesquisa.

GESTOR ENTREVISTADO	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	CARGO	TEMPO DE SERVIÇO NO CARGO	RAMO DE ATIVIDADE
E1	47 anos	F	Pós-graduação	Coordenadora Pedagógica	6 anos	Instituição de ensino superior
E2	50 anos	M	Graduação	Gerente administrativo	9,5 anos	Transportadora de pessoas e cargas
E3	35 anos	M	Graduação	Editor executivo	2 anos	Comunicação
E4	56 anos	M	Pós-graduação	Diretor administrativo	37 anos	Contabilidade
E5	50 anos	F	Graduação	Gerente de Operações	18 anos	Produção e serviço de alimentos
E6	55 anos	M	Graduação	Engenheiro de controle de qualidade	13 anos	Indústria de eletrodomésticos
E7	28 anos	F	Pós-graduação	Analista socioambiental	6 anos	Shopping de varejo
E8	24 anos	M	Pós-graduação	Gerente de vendas	1,5 anos	Indústria de alimentos
E9	42 anos	F	Pós-graduação	Coordenadora de Departamento Pessoal	15 anos	Instituição de ensino fundamental e médio
E10	56 anos	F	Pós-graduação	Editora executiva	9 anos	Empresa de comunicação
E11	36 anos	M	Pós-graduação	Gestor de GP	1,5 anos	Varejo da construção civil
E12	26 anos	F	Pós-graduação	Gestora de GP	6 anos	Transportadora de pessoas e cargas
E13	38 anos	F	Pós-graduação	Gestora de GP	3 anos	Construtora e imobiliária
E14	47 anos	F	Pós-graduação	Gestora de GP	15 anos	Instituição de ensino fundamental e médio
E15	26 anos	F	Pós-graduação	Gestora de GP	2 anos	Serviço Hospitalar
E16	32 anos	F	Pós-graduação	Gestora de GP	7 anos	Indústria de calçados

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A média de idade dos entrevistados é de 40,5 anos. Foram entrevistados 6 homens e 10 mulheres. Quanto à escolaridade dos gestores, 4 possuem graduação completa e 12 têm o título de pós-graduação. Dentre os dezesseis gestores entrevistados, destaca-se que 6 deles são gestores do departamento de GP e 10 são gestores de diferentes áreas organizacionais, como diretoria administrativa, editoria executiva, gestão da qualidade, departamento pessoal (setor

contábil e trabalhista) e setor de vendas. O tempo de serviço que os participantes têm no cargo de gestão é em média de 9,5 anos. Os ramos de atividade das empresas que os gestores estão vinculados é variado, sendo três indústrias (de alimentos e de calçados) e 13 empresas de serviços (instituição de ensino, transportes, contabilidade, construção civil e serviços hospitalares). A forma como os dados foram coletados será apresentada na subseção seguinte.

### **4.3 Coleta de dados**

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes da pesquisa. As entrevistas foram marcadas e realizadas de forma individual, entre os meses outubro e dezembro de 2018 de acordo com a disponibilidade dos participantes. As entrevistas ocorreram no ambiente de trabalho de cada um dos gestores.

Foi solicitado aos participantes a permissão de gravação das entrevistas concedidas para transcrições literais e análises posteriores. Com a concessão autorizada, as entrevistas foram gravadas por meio de aparelho celular *smartphone*. A duração do tempo total de gravação foi de aproximadamente 609 minutos, sendo uma média de 38 minutos a fala de cada gestor.

### **4.4 Instrumento de pesquisa**

O roteiro de entrevistas foi dividido em 4 etapas. A primeira etapa foi realizada de forma a coletar dados pessoais e profissionais dos participantes (idade, sexo, escolaridade, cargo, tempo de serviço no cargo, e ramo de atividade da organização) e 3 outras etapas para atender aos objetivos específicos.

A segunda etapa do roteiro de entrevistas teve como objetivo compreender a percepção dos gestores sobre as concepções e ações da GP na organização. Para tanto foram realizadas as seguintes perguntas: “Para você, o que a GP representa nas organizações?”, “Para você, quais as funções da GP nas organizações?”. Foi questionado ainda sobre a relação do gestor com a GP: “Você se considera um gestor de pessoas? Por quê?”. Aos gestores da área de GP, esta pergunta foi substituída por: “Você se considera que os outros gestores da empresa são gestores de pessoas? Por quê?”.

A terceira etapa do roteiro de entrevistas teve o intuito de analisar as cognições gerenciais dos participantes acerca da inovação gerencial. Esta etapa foi concebida em duas partes. Na primeira parte, foi feita a seguinte pergunta: “Para você, o que significa inovação

gerencial?”. Na segunda parte, foram entregues papeis em branco para que os participantes tivessem a oportunidade de organizar suas cognições de forma escrita e dar mais dinamicidade para a entrevista. Eles responderam as seguintes questões: “Você poderia escrever 5 práticas gerenciais que fazem parte na sua rotina como gestor?”, “Você poderia escrever 5 processos gerenciais que fazem parte na sua rotina como gestor?”, “Você poderia escrever a(s) maneira(s) como você estrutura sua(s) equipe(s) de trabalho?”. Após a escrita, os gestores apresentaram as ações que eles escreveram. Em seguida, no objetivo de identificar as ideias mais relentes sobre as inovações gerenciais percebidas, foram feitas as seguintes indagações: “Quais dessas ações (dentre práticas, processos e estruturas) você considera mais inovadoras? Porquê?”.

A quarta e última etapa teve como objetivo analisar como as práticas de GP, na óptica dos gestores, possibilitam a implementação de inovações gerenciais. Esta etapa também ocorreu em duas partes. Na primeira parte, foi utilizado o procedimento metodológico aplicado por Pinho (2009) e publicado posteriormente por Pinho, Bastos e Rowe (2015). Seguindo a ideia desses últimos autores e no objetivo de guiar os entrevistadores nessa fase da entrevista, foram elaboradas 6 fichas contendo palavras que representam ações de GP:

- recrutamento e seleção;
- envolvimento;
- treinamento, desenvolvimento e educação;
- avaliação de desempenho e competências;
- sistemas de recompensas;
- condições de trabalho (segurança no trabalho e acesso à tecnologia).

À medida que as fichas foram apresentadas, foi questionado de que forma aquela palavra (ou ação) possibilita as inovações gerenciais do gestor.

Na segunda parte, no intuito de identificar as práticas de GP mais relevantes para a implementação de inovações gerenciais, foi solicitado aos gestores que eles colocassem as fichas em ordem de importância - da maior para a menor - levando em conta qual delas mais permite inovações gerenciais. Em seguida, os gestores foram encorajados a explicar o porquê daquela ordenação.

Ressalta-se, por fim, que o roteiro de entrevistas buscou explorar diferentes habilidades cognitivas dos gestores. Assim, os entrevistados foram estimulados a expressar suas ideias de forma oral (ao responder as perguntas do roteiro), de maneira escrita (ao

escrever suas concepções em fichas de papel em branco) e na forma de ordenação das suas ideias (quando eles atribuíram uma ordem de relevância sobre quais ações são realmente mais efetivas quando se trata da implementação de inovações gerenciais). O resumo do roteiro das entrevistas está expresso no Quadro 16, a seguir.

**Quadro 16** - Etapas da entrevista.

<b>ETAPAS DA ENTREVISTA</b>				
<b>DESCRIÇÃO DAS ETAPAS</b>	<b>ETAPA 1:</b> Identificação de dados pessoais e profissionais	<b>ETAPA 2:</b> Compreensão sobre a percepção dos gestores sobre as concepções e ações da GP na organização	<b>ETAPA 3:</b> Análise das cognições gerenciais acerca da inovação gerencial	<b>ETAPA 4:</b> Análise de como as práticas de GP possibilitam as inovações gerenciais
<b>PARTE 1</b>	Questionamento sobre: idade, sexo, escolaridade, cargo, tempo de serviço no cargo, tempo de serviço na organização, tipo de organização.	Questionamento sobre o significado da GP nas empresas e quais as singularidades entre as funções dos gestores de equipes e de pessoas.	Questionamento sobre o que significa inovação gerencial.	Apresentação de fichas contendo as palavras “recrutamento e seleção”, “envolvimento”, “treinamento, desenvolvimento e educação”, “condições de trabalho”, “avaliação de desempenho e competências”, e “recompensas”.  Questionamento sobre como essas palavras influenciam nas inovações gerenciais dos entrevistados.
<b>PARTE 2</b>			Entrega de papeis em branco e solicitação para que o gestor escreva sobre sua ação gerencial: 5 práticas gerenciais, 5 processos gerenciais e tipos de estrutura de equipes de trabalho. Questionamento sobre quais dessas práticas são as mais inovadoras.	Solicitação para que os gestores coloquem as fichas em ordem de importância, levando em conta qual delas mais permite inovações gerenciais e porquê.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a realização das entrevistas, todas foram transcritas, organizadas sistematicamente e analisadas, fase que será descrita na seção a seguir.

#### 4.5 Análise dos dados

Segundo Creswell (2010), a análise de dados em uma pesquisa qualitativa deve ocorrer durante todo o processo de coleta de dados. Desta forma, o pesquisador pode interagir com os resultados parciais da pesquisa e amadurecer gradualmente suas reflexões em relação à pesquisa. Ademais, a fase de análise de dados pode ser auxiliada por sistemas de codificação manuais ou computadorizadas.

As informações coletadas nas entrevistas passaram pela fase de análise de conteúdo. Esta técnica está relacionada à análise dos diferentes significados e significantes presentes nos textos, assim como dos temas e procedimentos, podendo ser dividida em três etapas: pré-análise (sistematização das ideias iniciais); exploração do material (codificação, classificação e a categorização do conteúdo); tratamento, inferência e interpretação (análise crítica e reflexiva do material coletado) (BARDIN, 2011).

A codificação e categorização das informações coletadas pelas entrevistas foram auxiliadas pelo software de pesquisa qualitativa ATLAS.ti versão 7.0. Mozzato e Grzybovski (2011) salientam que o uso de programas computacionais desse tipo tem o papel de facilitar, agilizar e validar as análises a partir do material que foi coletado, possibilitando uma visão mais ampla e profunda dos resultados gerados pelo pesquisador, o qual é responsável por todo o trabalho de leitura e separação dos conteúdos em dimensões de análise, subdivididas em unidades de registro e unidades de contexto, quando necessário.

Assim, após a leitura criteriosa dos conteúdos transcritos das 16 entrevistas e com o auxílio do *software* ATLAS.ti, foram definidas 5 categorias de análise, com base nos 5 objetivos específicos da pesquisa: “significados da GP”; “funções da GP”; “significados de inovação gerencial”; “tipos de inovações gerenciais”; e “práticas de GP”. Em seguida, foram determinadas as unidades de registro para cada categoria, de acordo com o conteúdo evocado nas transcrições das entrevistas.

Posteriormente, por meio da ferramenta *Network View* do software ATLAS.ti, também foram geradas figuras (chamadas de “redes semânticas”) para cada categoria de análise e suas respectivas unidades de registro. As redes semânticas ligam as dimensões de análise e as unidades de registro por meio de setas. Cada unidade de registro é indicada com um par ordenado de dois números {x – y}, sendo que o “x” representa a frequência da unidade de registro (referindo-se ao número vezes que o conteúdo daquela unidade foi citada no material analisado) e o “y” representa a densidade da unidade de registro (ou seja, o número de outros códigos aos quais aquela unidade de registro está ligada).

Destaca-se que a análise dos conteúdos evocados acerca da ordenação das fichas utilizadas nas entrevistas semiestruturadas - presente na quarta etapa do roteiro de entrevistas, no Quadro 4 - será realizada, conforme utilizado em Pinho (2009), à luz da Teoria da Representação Social, a qual significa “uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos” (MOSCOVICI, 1978, p. 26).

Sobre essa teoria, Abric (1994) compreende que a forma como o indivíduo expõe suas cognições acerca de certo conhecimento é resultado de um processo de interação do indivíduo com as pessoas que o cerca e com os diferentes significados aprendidos coletivamente. Para esse autor, toda representação está organizada em torno de um núcleo central, a qual determina a significação e a organização interna das principais ideias. As ideias secundárias, por sua vez, compõem os elementos periféricos acerca de certa representação.

Acredita-se que a representação social, nesse contexto, possibilitará a compreensão das principais ideias e das ideias periféricas dos gestores que dizem respeito ao conteúdo das fichas e aos objetivos específicos investigados.

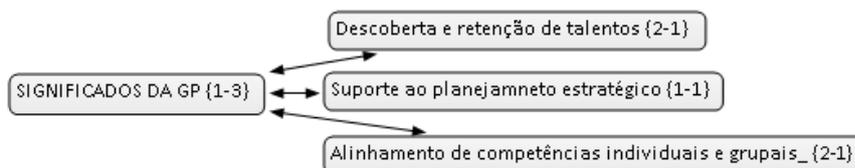
## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas as informações resultantes da análise das entrevistas acerca do fenômeno estudado. A análise foi dividida em seis subseções, a saber: significados da GP nas organizações; funções da GP nas organizações; significados de inovações gerenciais; tipos de inovações percebidas na gestão; explorando a relação entre “práticas de GP e inovações gerenciais”; e, por fim, panorama das descobertas da relação “práticas de GP e inovações gerenciais”.

### 5.1 Significados da GP nas organizações

Nesta subseção serão analisados os significados que os entrevistados atribuíram para a Gestão de Pessoas nas organizações. O grupo composto por gestores de equipes apresentou três principais ideias sobre a GP na sua percepção, como demonstra a Figura 2.

**Figura 2** - Significados da GP na percepção dos gestores de equipes.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na visão de dois gestores de equipes entrevistados, a GP representa o setor que é responsável pela “**descoberta e retenção de talentos**” de profissionais na empresa, principalmente no sentido criar ações que proporcionem alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais das equipes, além da criação de um clima organizacional harmônico e propício para a implementação de novas ideias. O gestor E4 explica que à medida que o número de trabalhadores cresce na empresa, é necessário ter um departamento que lida cada vez mais diretamente com as necessidades pessoais e profissionais dos funcionários, sendo esse tipo de acompanhamento um dos pontos-chave para garantir maiores possibilidades de execução de inovações na gestão.

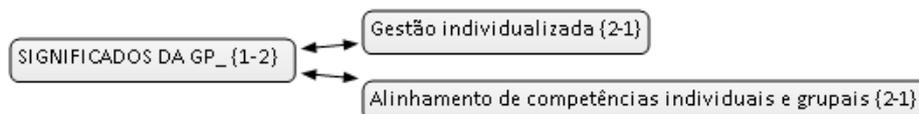
O gestor de equipes E2 destacou que a gestão de pessoas significa a existência de um departamento que dá “**suporte ao planejamento estratégico**” da organização, promovendo a GP a um patamar de tomadas de decisões essenciais que definem os rumos que a empresa

deseja seguir e seu posicionamento no mercado. O entrevistado E2 explicou que a GP foi, por muito tempo, um setor responsável apenas por ações de recrutamento e seleção. No entanto, atualmente, a GP é vista por ele como um dos diferentes setores inserido nos processos da gestão organizacional que dão suporte ao planejamento estratégico, sendo o gerenciamento de pessoas a principal contribuição da GP.

O conteúdo “**alinhamento de competências individuais e grupais**” foi relatado por dois gestores de equipes. Segundo os entrevistados, a GP possui a expertise em mapear as competências de cada trabalhador e seus conhecimentos técnicos, além de buscar ações para promover e harmonizar os conhecimentos dos diferentes grupos de trabalho dentro das organizações. O entrevistado E3 expressou que a GP significa “*controlar, organizar as capacidades de cada um para que aquela produção individual se torne uma produção coletiva da equipe e atenda ao interesse e necessidade que emprega a gente*”.

Sobre os significados da GP nas organizações, o grupo de entrevistados composto por gestores de pessoas apresentou uma visão semelhante ao conjunto de gestores de equipes, como demonstra a rede semântica gerada e apresentada na Figura 3.

**Figura 3** - Significados da GP na percepção dos gestores de pessoas.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dois gestores de pessoas mencionaram que a GP significa a possibilidade de implementação de uma “**gestão individualizada**” nas organizações. Isto foi explicado pelo entrevistado E15, que ressaltou que um dos desafios de gerir pessoas está em lidar com vários tipos de personalidades, mas, ao mesmo tempo, saber respeitar a individualidade de cada um, desenvolvendo suas capacidades. O participante E16 explicou essa ideia no seguinte trecho: “*A área [de GP] vem inovando para se adequar a essa necessidade de tratar as pessoas de forma particularizada (...) As pessoas que trabalham na área de GP devem sempre estar passando para os gestores a necessidade de estar particularizando essas pessoas*”.

Acerca do código “**alinhamento de competências individuais e grupais**” os gestores de pessoas compartilharam da mesma ideia dos gestores de equipes, os quais dissertaram que a GP possui o papel de identificar as competências dos trabalhadores e equilibrar interesses individuais e dos grupos de trabalho, como explica o gestor E13: “*(...) a GP tem um papel*

*fundamental em perceber as pessoas e seus potenciais, e como utilizar essas pessoas da melhor forma possível, agregar, e fazer com que elas realmente gerem um retorno pra empresa na forma de trabalho delas”*. O gestor E12 acrescentou que quando os interesses dos trabalhadores estão nivelados com os interesses da empresa, ambos conseguem atingir seus objetivos de curto e longo prazos.

A partir dos conhecimentos obtidos sobre a visão dos gestores de equipes e gestores de pessoas entrevistados, foi possível perceber que os participantes apresentaram visões complementares em seu discurso acerca do significado da GP nas organizações. Assim, apresenta-se um panorama da compreensão dos gestores no Quadro 17.

**Quadro 17** – Análise dos significados da GP nas organizações.

TÓPICO INVESTIGADO	DESCRIÇÃO
Significados da GP nas organizações	A GP representa a equipe de gestão que desenvolve atividades e implementa práticas voltadas para o desenvolvimento de pessoas nas organizações, fornecendo suporte ao planejamento estratégico. Além disso, a GP significa o alinhamento de competências individuais e grupais (a fim de contribuir para uma melhor performance tanto do trabalhador individual como das equipes de trabalho), e a promoção de uma gestão individualizada (que respeita as individualidades dos trabalhadores, mas harmoniza diferentes competências individuais nos grupos de trabalho).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao confrontar teoricamente o significado da GP nas organizações, percebe-se que a ideia de a GP atuar como suporte ao planejamento estratégico se aproxima da perspectiva *inside-outside* de Ulrich e Dulebohn (2015), os quais defendem que essa perspectiva reflete o estágio de evolução da GP que tem a função de dar suporte ao negócio, contribuindo para o alcance dos resultados e adicionando valor para a organização. Assim, as atividades desenvolvidas pela GP passam a se integrar com as demais áreas da organização e, conseqüentemente, devem estar alinhadas ao planejamento estratégico organizacional.

A compreensão de suporte ao planejamento estratégico também concorda com a visão de GP estratégica preconizada por Fischer (2002), o qual explica que a moderna composição da GP desenvolve ações que consideram o ambiente externo organizacional, auxiliando na formulação e execução das estratégias do negócio.

A ideia relacionada à descoberta e retenção de talentos, além da identificação de competências pessoais e a harmonização de conhecimentos em grupos de trabalho estão no centro da concepção da gestão de pessoas, já que a GP é responsável, dentre outras atribuições, por reconhecer e alocar competências e talentos dos indivíduos Coltro (2009),

promovendo ações voltadas para a participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento das pessoas que compõem as organizações Soviensi e Stigar (2008).

A noção de que gerenciar pessoas deve buscar um equilíbrio entre necessidades individuais e grupais pode ser associada ao conceito de gestão de pessoas explicado por Fleury e Fischer (1998), quando os autores defendem que a GP deve possuir um caráter de valorização dos indivíduos nas organizações. Nesse caso, a individualidade dos trabalhadores deve ser valorizada em uma gestão que desenvolve relações de trabalho construtivas entre indivíduos e grupos.

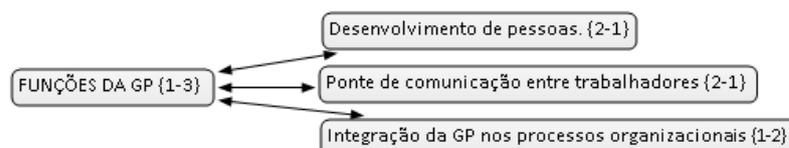
Ademais, a ideia que mais se aproxima de “gestão individualizada” seria quando Ulrich e Dulebohn (2015) mencionam que a perspectiva mais evoluída da GP (*outside-inside*) busca compreender profundamente os valores e práticas da organização onde ela está inserida, e busca alcançar maior produtividade por meio da gestão das competências, do comprometimento e da contribuição dos empregados. Infere-se que para atingir tais feitos, a GP seja capaz de executar uma gestão individualizada, conhecendo melhor as competências de cada trabalhador e harmonizando os diferentes talentos nos diversos grupos de trabalho.

Destaca-se que a GP é administrada por gestores específicos da área, assim como ocorre com outras áreas da empresa. Os gestores desempenham funções gerenciais específicas, com atividades peculiares de cada departamento. Foi a respeito da percepção dos entrevistados sobre as funções dos gestores de pessoas

## 5.2 Funções da GP nas organizações

O foco desta subseção foi a análise da percepção dos entrevistados acerca das funções da GP nas organizações. O grupo composto por gestores de equipes apresentou três principais ideias sobre a GP na sua percepção, como demonstra a Figura 5.

**Figura 5** – Funções da GP na percepção dos gestores de equipes.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na visão de dois gestores de equipes entrevistados, a principal função da GP é o “**desenvolvimento de pessoas**”. Para os participantes E5 e E6, a GP possui a missão de

trabalhar para o aperfeiçoamento de competências dos trabalhadores, o que pode ser realizado por meio de: oportunidade de estagiários, treinamentos, avaliação invertida com os líderes, diagnóstico organizacional, eventos corporativos e motivacionais, além de acompanhamento e controle de todos os gestores de todas as áreas.

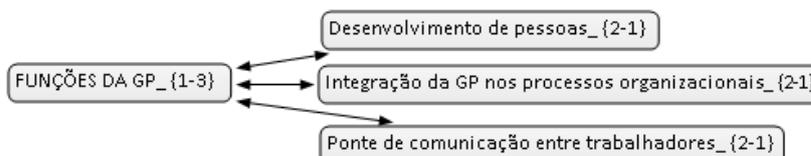
O código “**ponte de comunicação entre trabalhadores**”, foi mencionado pelos gestores de equipes E1 e E7 no sentido de que a função da GP está em esclarecer os profissionais, tanto novos entrantes como funcionários da casa, acerca das demandas e dos benefícios oferecidos para cada cargo.

Também foi mencionado por dois gestores de equipes que uma função relevante da GP é buscar realizar a “**integração da GP nos processos organizacionais**”. O principal sentido desse código representa o esforço feito pelos gestores de GP em se posicionar “*como tendo papel estratégico para além das atividades burocráticas*”, como relata o participante E4.

Salienta-se que, quando questionado se os gestores de equipes também se consideravam gestores de pessoas, a resposta foi positiva por unanimidade. Os entrevistados defenderam que eles mesmos executam algumas das atividades que são tipicamente atribuídas à GP, como seleção de pessoas, motivação da equipe, atividades de integração do seu grupo de trabalho, aplicação de treinamentos e gerenciamento de conflitos. Por conta disso, na compreensão dos gestores de equipes, a função de gestor de pessoas está implícita na sua função de gestor de equipes.

Por outro lado, para o grupo de gestores de pessoas entrevistado, a GP apresenta três principais funções nas organizações, como estão representadas na Figura 4. Neste caso, embora assumindo a responsabilidade da GP na organização em que trabalham, os participantes da pesquisa foram estimulados a expressar como eles percebem posicionamento e o papel da GP nas organizações em geral.

**Figura 4** – Funções da GP percepção dos gestores de pessoas.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Acerca do código “**ponte de comunicação entre trabalhadores**”, o participante E11 explica que a presença da GP, na figura do gestor de pessoas, em reuniões estratégicas faz

com que a GP aumente o seu conhecimento sobre os problemas da empresa e sobre as competências dos trabalhadores, gerando uma maior possibilidade de ele promover um intercâmbio de conhecimentos e ideias, colocando diferentes departamentos em diálogo para a solução de problemas. O participante E15, por sua vez, destacou que o gestor de pessoas atua como um catalizador do uso de diferentes ferramentas de comunicação, incentivando a utilização de modais eletrônicos e impressos dentre os diferentes departamentos.

Na percepção de mais dois gestores de pessoas entrevistados, o código “**desenvolvimento de pessoas**” está relacionado principalmente com o acompanhamento da GP no rendimento das equipes (E13) e na liderança exercida nos funcionários, que é capaz de influenciar no processo de desenvolvimento dos trabalhadores (E14).

A “**integração da GP nos processos organizacionais**” foi atribuída à função da GP por dois entrevistados pertencentes ao grupo de gestor de pessoas. Segundo o gestor E12, o caminho da integração da GP nos processos organizacionais se deu pelo constante apoio da GP aos diferentes setores como comercial, operacional e logístico. De acordo com o gestor E14, a integração da GP nos processos organizacionais ocorreu devido às diversas tentativas da GP em implementar mudanças na cultura organizacional conservadora acerca do papel burocrático da GP.

Finalmente, foi possível perceber que visão dos gestores participantes apresentou visões complementares em seu discurso, sendo possível apresentar um panorama sobre as funções da GP, ideais estas que estão expressas no Quadro 18.

**Quadro 18** – Análise das funções da gestão de pessoas nas organizações.

TÓPICOS INVESTIGADOS	DESCRIÇÃO
Funções da GP nas organizações	Dentre as principais funções da GP, destaca-se o desenvolvimento de pessoas e a construção de uma ponte de comunicação entre trabalhadores de diferentes áreas, além de estar à frente da integração da GP nos processos organizacionais, inserindo a GP cada vez mais como aliado estratégico nas organizações. As funções da GP estão diluídas nas organizações também na figura dos gestores de equipes, os quais podem ser considerados gestores de pessoas por conta do seu papel de liderança, motivação, seleção e desenvolvimento de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao identificar que os gestores entrevistados associaram as principais funções da GP ao desenvolvimento de pessoas, nota-se que essas ideias corroboram com o que versam Soviński e Stigar (2008) sobre o setor de GP, sendo esta área a responsável por formar

profissionais alinhados com as necessidades da organização, contribuindo com o desenvolvimento e o crescimento pessoal dos trabalhadores.

Quanto à construção de uma ponte de comunicação entre trabalhadores de diferentes áreas, esta ideia está embutida no que dissertaram Tan e Nasurdin (2011) sobre as práticas de GP, dentre as quais estão inclusas a formalização de atividades relacionadas às pessoas, coordenando questões de rotinas, padronizações e comunicação entre os trabalhadores na dinâmica organizacional.

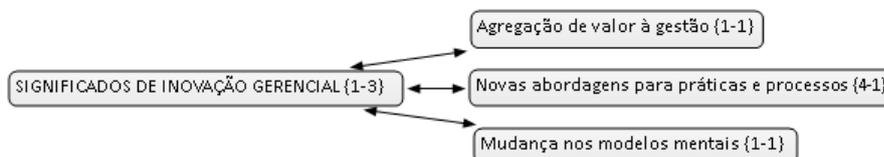
Ressalta-se que a ideia de que os gestores de equipes também desempenham algumas atribuições da GP está diretamente associada à visão da GP como uma função gerencial. Segundo Boxall e Purcell (2008) e Legge (2005), a GP pode ser exercida por diferentes gestores organizacionais, não necessariamente pelo gestor do departamento de pessoas, já que a GP é considerada o conjunto de todas as atividades que envolvem o gerenciamento de pessoas nas organizações, direcionando o comportamento dos trabalhadores para atividades e processos necessários para cada foco de trabalho.

Dentre as funções da GP evocadas pelos entrevistados, percebe-se que as diferentes visões, quando executadas em conjunto, podem contribuir para um ambiente aberto para inovações e, conseqüentemente, para inovações gerenciais. Para debater sobre o assunto inovação no âmbito da gestão como os entrevistados, faz-se pertinente analisar primeiramente a compreensão dos significados atribuídos às inovações gerenciais, tema que será o foco da seção a seguir.

### 5.3 Significados de inovações gerenciais

Nesta subseção, foi questionado junto aos entrevistados qual a sua compreensão acerca das inovações gerenciais. Os gestores de equipes entrevistados evocaram três principais conteúdos para expressar sua compreensão sobre essas inovações, como apresenta a rede semântica da Figura 6.

**Figura 6** – Significados das inovações gerenciais na percepção dos gestores de equipes



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gestor de equipes E6 destacou que as inovações gerenciais devem “**agregar de valor à gestão**” no sentido de que as mudanças promovidas pelas inovações devem trazer melhorias substanciais às operações e às pessoas envolvidas na gestão.

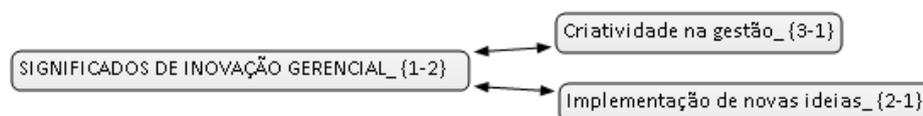
Quatro gestores de equipes evocaram que essas inovações se referem a uma “**nova abordagem para práticas e processos**” que já são executadas na dinâmica da empresa, como é explanado no seguinte trecho: “*para mim às vezes não é você trazer algo novo, mas uma compreensão mais esclarecedora, muitas vezes até algo que você já sabia, e aí você faz algo que era velho virar novo*” (E2).

Ademais, essa nova maneira de conduzir a gestão deve ter o foco na melhoria contínua dos processos (E7). O entrevistado E8 sugeriu enfatiza que inovações gerenciais passam pela necessidade de trabalhar com os mesmos ou menos recursos e fazer mais: “*Para mim, se eu deixar uma coisa que é complexa um pouco mais simples, eu já ‘tô’ inovando (...) quanto mais eu puder deixar o negócio enxuto, objetivo, e simples, melhor*”.

O conteúdo “**mudança nos modelos mentais**” emergiu na fala de um gestor de equipes quanto ao significado de inovações gerenciais, no sentido de que para inovar na gestão seria preciso criar uma nova maneira de pensar na solução para os problemas organizacionais: “*É mudança de modelos mentais, ou seja, pra você criar, você tem que ter uma mente desbloqueada (...)Hoje a nossa maior dificuldade pra criar é que as pessoas são muito padronizadas nos seus modelos mentais em suas formas de pensar (...)porque a nossa mente tem uma tendência muito grande à zona de conforto*” (E5).

O grupo de gestores de pessoas entrevistado, por sua vez, evocaram dois principais conteúdos para expressar sua concepção acerca das inovações gerenciais, como demonstra a rede semântica gerada expressa Figura 7.

**Figura 7** – Significados das inovações gerenciais na percepção dos gestores de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Primeiramente, três gestores de pessoas entrevistados identificaram que inovações gerenciais se referem à “**criatividade na gestão**”, no sentido de o gestor ter um perfil criativo e ter a iniciativa de implementar suas ideias inovadoras, como mencionou o participante E14:

*“pra mim inovação gerencial é isso, é mudança, é criatividade, é você buscar fazer o seu trabalho de uma forma criativa e que atenda o resultado”.*

Em contrapartida, na visão de outros dois gestores de pessoas, inovações gerenciais representam a possibilidade de **“implementação de novas ideias”** na gestão, no sentido de que o gestor deve criar um ambiente aberto para que ele e seu grupo de trabalho possam sugerir ideias e, caso seja viável, permitir que algumas dessas ideias sejam implementadas.

Percebe-se que a visão de todos os gestores entrevistados sobre o significado das inovações gerenciais é congruente entre si, sendo possível apresentar um panorama da compreensão dos entrevistados, como demonstra o Quadro 19.

**Quadro 19** – Análise dos significados das inovações gerenciais.

TÓPICO INVESTIGADO	DESCRIÇÃO
Significados das inovações gerenciais	As inovações gerenciais representam ações gerenciais inovadoras (práticas ou processos) que são executadas sob uma nova abordagem. Essas ações são provenientes de uma forma criativa de encarar a gestão na busca por soluções dos problemas organizacionais, além de representar uma mudança nos modelos mentais dos gestores. As inovações gerenciais são, em suma, a oportunidade de implementação de novas ideias que agregam valor à gestão.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O significado das inovações gerenciais na visão dos gestores, de maneira geral, concorda com o que definiu Rogers (1995) acerca da inovação, que é definida como qualquer ideia, prática ou objeto que é percebido como novo para certo contexto organizacional. Quando compreendidas como “nova abordagem”, as inovações não necessariamente devem ser totalmente novas, mas conhecidas por outros atores organizacionais, como explica Bloch (2011). Ademais a visão dos gestores concorda parcialmente com a compreensão de que as inovações gerenciais são sinônimo de práticas inovadoras de gestão (JANISSEK et al., 2017), pois foi acrescentada a concepção de processos inovadores.

A noção de “criatividade” e “novas ideias” estão no cerne da definição das inovações gerenciais defendida por Damanpour (2014), o qual explica que a gestão deve buscar promover novas abordagens, estratégias e estruturas organizacionais inovadoras. Nesse sentido, a execução de práticas inovadoras na gestão exige um esforço de criatividade e um fluxo de novas ideias por parte dos gestores.

A compreensão de que as inovações gerenciais devem ter resultados na agregação de valor e na performance da organização corroboram com o que defenderam Mol e Birkinshaw

(2009), os quais enfatizaram que as inovações gerenciais devem ser novas abordagens capazes de aprimorar a performance da firma.

Apesar de não estar bem representada na literatura, a questão dos modelos mentais coloca em evidência o fator humano na criação e implementação das inovações, como explica Hwang (2004), que menciona a constituição de um sistema de recursos humanos para além da chegada de novas estruturas ou processos organizacionais.

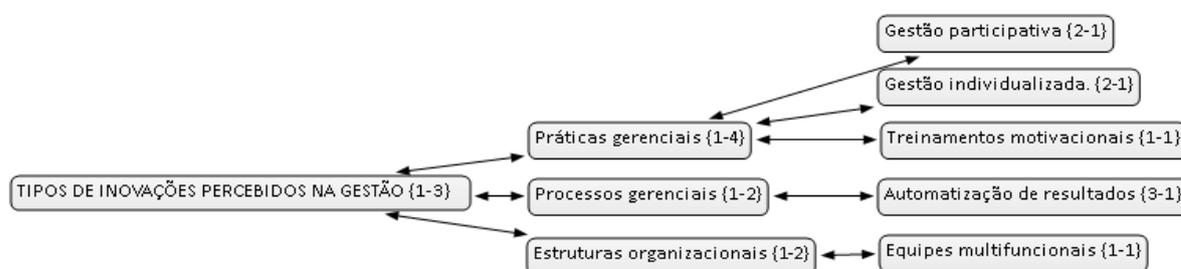
Para aprofundar o conhecimento acerca da compreensão sobre inovações gerenciais, foram investigados os tipos de inovações implementadas na rotina gerencial de cada participante, resultado na análise da quarta dimensão, a qual será apresentada na seção seguinte.

#### 5.4 Tipos de inovações percebidas na gestão

Nesta subseção serão apresentadas as visões dos gestores entrevistados acerca dos tipos de inovações percebidos na sua gestão. Ressalta-se que, para fins desta pesquisa, foi utilizada a visão de Lopes et al. (2017), o qual define que as inovações gerenciais são compostas por três tipos específicos de inovações: práticas gerenciais, processos gerenciais e estruturas organizacionais.

Em primeiro lugar, a visão dos gestores de equipes acerca das inovações gerenciais percebidas na sua gestão está apresentada na rede semântica expressa por meio da Figura 8.

**Figura 8** – Inovações gerenciais percebidas por dos gestores de equipes



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto às práticas gerenciais, “**gestão individualizada**” foi um conteúdo evocado pelos gestores de equipes E1 e E8, os quais explicaram que a inovação dessa prática gerencial está em liderar grupos que têm objetivos comuns, mas são compostos por perfis profissionais heterogêneos, onde é necessário desenvolver engajar pessoas com perfis tão diversos e, ao mesmo tempo, atender as demandas da empresa com eficiência. O gestor E1 relatou que

desenvolveu uma sistemática de relacionamento individualizado na sua gestão que é chamado “sala de compromisso”, onde o gestor tem a oportunidade de conversar com seus funcionários sobre tópicos variados à escolha dos funcionários. Essa prática tem o objetivo de o gestor analisar os perfis emocional, profissional e acadêmico de cada trabalhador, bem como aumentar o entrosamento com sua equipe de trabalho.

A “**gestão participativa**”, enquanto prática gerencial inovadora, foi citada por dois gestores de equipes como uma ação que busca horizontalizar as relações de trabalho entre chefes e subordinados. O gestor E2 explicou que ele busca liderar seu grupo com base na participação dos trabalhadores e suas ideias, encarando as possíveis divergências por meio do consenso entre o grupo. O gestor E7 acrescentou que o desenvolvimento de uma equipe representa algo inovador, pois pode permitir o crescimento profissional e autonomia nos seus membros, como relatado a seguir: *“Eu acredito que a equipe sendo democrática ela consegue crescer mais, você até se sente mais útil, porque quando eu aceito uma opinião de um servente, de uma pessoa que é mais tímida, ele se acha importante, ele se vê no processo, e eu acho isso importante”*.

“**Treinamentos motivacionais**” foram também citados como prática inovadora de gestão por um gestor de equipes. O gestor E5 explicou que a motivação tem um papel relevante na sua liderança e, por isso, notou-se a necessidade de investir maiores esforços na motivação dos seus liderados, o que ocorreu gradativamente com a criação e implementação de treinamentos de cunho motivacional. Para esse participante, a inovação se deu tanto pela iniciativa de focar em motivar pessoas na sua gestão, como pelo fato do uso de diferentes modais de comunicação para transmitir esses treinamentos (encontros presenciais e mensagens por e-mail ou aplicativo de *smartphone*).

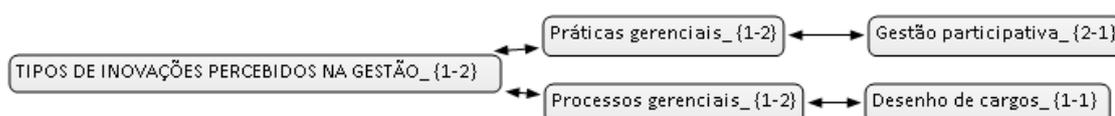
Como inovação gerencial no âmbito dos processos gerenciais, três gestores de equipes mencionaram a “**automatização dos resultados**” como inovação no sentido de que os processos estão cada vez mais rápidos no tratamento dos dados, gerando resultados mais precisos e com melhor qualidade de informação. Os gestores E3 e E4 salientaram que atualmente os gestores podem ter acesso a plataformas gratuitas na internet que facilitam a mensuração de resultados e fornecem feedbacks quase instantâneos, conhecimentos estes que são essenciais nos processos de tomada de decisão. O gestor E9 discutiu que processos gerenciais automatizados tornam o trabalho mais produtivo, deixando o líder com mais tempo livre para investir em outras tarefas que anteriormente eram feitas de forma manual.

A inovação gerencial identificada pelos gestores de equipes entrevistados no âmbito das estruturas organizacionais foi o código “**equipes multifuncionais**”. O gestor E6 salientou

que, embora esta não seja uma total novidade, a criação de grupos multifuncionais em diferentes departamentos nas empresas ainda demanda tempo em treinamento e desenvolvimento de pessoas para que elas tenham a capacidade de visualizar o máximo de etapas nos processos da dinâmica organizacional na qual estão inseridas.

Em segundo lugar, apontam-se as inovações gerenciais evocadas pelos gestores de pessoas entrevistados, ideias estas que estão expressas na rede semântica gerada resultando na Figura 9.

**Figura 9** – Inovações gerenciais percebidas por dos gestores de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dois entrevistados do grupo de gestores de pessoas evocaram discurso semelhante ao que foi abordado pelos gestores de equipes acerca da prática gerencial inovadora “**gestão participativa**”. O gestor E12 enfatizou que criar um ambiente de cooperação e de troca de ideias no trabalho representa uma consequência das demandas do mercado. O participante E15 destacou a “**gestão participativa**” como ação essencial para o engajamento de equipes: seria por meio da participação dos membros do grupo no processo de tomada de decisão que gerariam maior engajamento e, conseqüentemente, maior comprometimento dos trabalhadores para com a empresa.

A inovação de processos organizacionais mencionada por um dos gestores de pessoas entrevistados foi a execução do “**desenho de cargos**”. O gestor de pessoas E11 explicou que o processo referente ao “desenho de cargos”, que delimita o escopo de cada função na organização, é inovador no sentido de promover a gestão do conhecimento na empresa, sendo possível reter e replicar conhecimentos quando em situações de remanejamentos e contratação de novos trabalhadores, além de facilitar a realocação de pessoas um processo mais fluido.

Aponta-se, por fim, que as inovações na gestão mais evocadas pelos entrevistados foram a “**gestão participativa**” e a “**automatização dos resultados**”, as quais representaram exemplos de ações presentes em um modelo de gestão flexível e propício para a introdução e absorção de inovações gerenciais. Um panorama das ideias acerca dos tipos de inovações percebidas na visão dos gestores investigados está apresentado no Quadro 20.

**Quadro 20** - Tipos de inovações percebidas na gestão.

TÓPICOS INVESTIGADOS		DESCRIÇÃO
Tipos de inovações percebidas na gestão	Práticas gerenciais	Execução de ações inovadoras como: a implementação de gestão participativa (que permite o fluxo de novas ideias) e gestão individualizada (que se aproxima do trabalhador e entende suas necessidades e limitações), além da realização de treinamentos motivacionais, que são divulgados com auxílio de recursos tecnológicos.
	Processos gerenciais	Implementação de processos gerenciais que incluem: automatização de resultados (com apoio de softwares), promovendo agilidade no recebimento dos <i>feedbacks</i> recebidos e nas tomadas de decisão; e processo de desenho de cargos, onde é possível delimitar o escopo de cada função na organização, promovendo a gestão do conhecimento na organização.
	Estruturas organizacionais	Criação de equipes multifuncionais, que são grupos de trabalho compostos por profissionais com múltiplas competências, exigindo investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas por parte das organizações.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A compreensão dos gestores acerca das práticas gerenciais inovadoras concorda com a visão de Cunha, Palma e Santos (2008), os quais definem essas práticas como o conjunto de decisões que têm o objetivo de conduzir todas as pessoas e departamentos ao alcance de seus objetivos organizacionais estratégicos.

Além disso, verificou-se que a execução de ações inovadoras percebidas pelos gestores (gestão participativa, gestão individualizada e treinamentos motivacionais) fomentam tanto a gestão do conhecimento, contribuindo para um melhor desempenho organizacional (RAMOS; HELAL, 2010), como estimulam o fortalecimento de uma cultura inovadora e a criação de novos produtos, processos e modelos de gestão (FESTA, 2015).

No entanto, práticas gerenciais inovadoras como essas devem contar com a colaboração da gestão organizacional, a qual implementa ações que flexibilizam rígidas estruturas organizacionais e permitem a plena integração dos diferentes grupos de trabalho (CUNHA; RIBEIRO; PEREIRA, 2014).

Acerca dos processos gerenciais, a visão dos gestores sobre a automatização de resultados - com apoio de softwares - está alinhada como dois exemplos de estudos brasileiros no sentido de que os processos estão cada vez mais rápidos no tratamento dos dados, tendo papel essencial na agilidade nos processos decisórios e na melhoria dos fluxos de informação (DEUS; FARIAS, 2015), além de gerar mudanças resultados mais precisos e com melhor qualidade de informação (GOMES; FARIAS, 2015).

Sobre a criação de equipes multifuncionais compreendidas como estruturas organizacionais inovadoras, percebe-se que esta ideia concorda com o pensamento de Lam (2006) na medida em que o fomento de equipes compostas de trabalhadores com múltiplas competências e estruturas organizacionais inovadoras ligada a estruturas orgânicas e flexíveis, as quais permitem e facilitam novas ideias, resultando inovações nos produtos e processos do negócio.

É nesse ambiente aberto para novas ideias que certas práticas típicas da GP podem ser estabelecidas e produzir algum efeito na implementação de inovações gerenciais. No entanto, as dimensões até agora analisadas não deixaram claro que tipos de efeitos seriam esses. Portanto, a fim de investigar sobre as possíveis relações entre a implementação das práticas de GP e a execução de inovações gerenciais na dinâmica organizacional, foi estabelecida a quinta dimensão de análise, dissertada na seção seguinte.

## 5.5 Explorando a relação “práticas de GP e inovações gerenciais”

Nesta subseção, serão analisadas as cognições dos gestores quando eles refletiram sobre a relação entre seis práticas de GP, de acordo com Demo et al. (2011), e a criação e implementação de inovações gerenciais nas organizações. Em seguida, será analisada a relevância das práticas de GP para a implementação de inovações gerenciais na opinião dos gestores entrevistados.

A análise dessa subseção foi dividida em sete partes, apresentadas a seguir, quais sejam: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; avaliação de desempenho e competências; sistemas de recompensas; condições de trabalho; e relevância das práticas de GP para a implementação de inovações gerenciais.

### 5.5.1 Recrutamento e seleção

Segundo o discurso dos gestores de equipes entrevistados, a prática de GP “recrutamento e seleção” está relacionada às inovações gerenciais por meio de três principais códigos, como reflete a Figura 10.

**Figura 10** – “Recrutamento e seleção” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

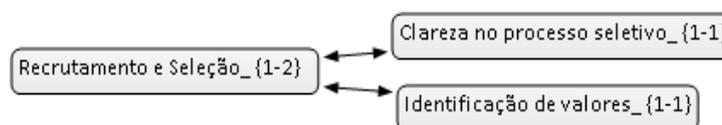
Quanto à “**identificação de valores**”, três gestores de equipes explicaram que é na fase de recrutamento e seleção que são filtradas as pessoas que tenham valores pessoais mais parecidos com os valores da empresa e que têm melhores condições de acompanhar as demandas de inovação da organização, como relata o participante E10: “*Eu acredito que esta etapa [recrutamento e seleção] tem condições de dar este resultado de inovação, porque você vai recrutar as pessoas que são as melhores, que têm os melhores perfis, e que automaticamente são mais inovadoras*”.

Em complemento ao código citado anteriormente, foi evocado o conteúdo “**clareza no processo seletivo**”, o qual revelou, segundo dois gestores de equipes, que a empresa deve se comunicar de forma transparente quanto às suas demandas de inovação e os benefícios oferecidos pela empresa na fase de recrutamento e seleção, a fim de garantir que sejam atraídas para a empresa as pessoas que podem promover inovações gerenciais.

Na concepção de dois gestores de equipes é também na fase de recrutamento e seleção de novos trabalhadores que é possível a “**identificação de competências criativas**”, sendo estas consideradas essenciais para o processo de criação de inovações gerenciais. Segundo o entrevistado E5, a realização de uma seleção por competências facilita a entrada de gestores com potencial criativo e que estimulam criatividade na gestão, fomentando inovações gerenciais. O gestor E6 salientou que é necessário desenvolver cada vez mais melhores técnicas de seleção de pessoas para o reconhecimento dessas competências criativas.

Em concordância com a visão dos gestores de equipes, os gestores de pessoas entrevistados compreenderam a prática de GP “recrutamento e seleção” está relacionada às inovações gerenciais por meio de dois principais códigos, como reflete a Figura 11.

**Figura 11** – “Recrutamento e seleção” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No que tange à “**identificação de valores**”, um dos gestores de pessoas entrevistados apresentou opinião semelhante aos gestores de equipe citados anteriormente, no sentido de que os processos de recrutamento e seleção permitem que a empresa identifique candidatos que compartilham dos mesmos valores organizacionais, principalmente valores ligados ao comportamento inovador dos trabalhadores, facilitando a promoção de inovações gerenciais.

O gestor de pessoas E14, por sua vez, citou que “**clareza no processo seletivo**” é relevante quando a empresa busca pessoas com potencial para inovar na gestão, destacando que um dos critérios do processo seletivo é tentar buscar “*quem pode contribuir a mais para inovações*” (E14).

A partir dos conhecimentos nesta parte da análise, nota-se que a relação percebida pelos gestores de equipes e de pessoas entrevistados se apresenta de maneira complementar, tendo em vista que conteúdos semelhantes foram evocados pelos dois grupos de gestores. Assim, é possível a elaboração de um panorama acerca da percepção dos gestores diante da relação entre práticas de GP “recrutamento e seleção” como promotoras de inovações gerenciais, como demonstra o Quadro 21.

**Quadro 21** – Análise da relação entre “Recrutamento e seleção” e inovações gerenciais.

TÓPICO INVESTIGADO	DESCRIÇÃO
Relação entre prática de GP “recrutamento e seleção” e inovações gerenciais	Essa prática pode promover inovações gerenciais na medida em que a GP consegue identificar, no ato do recrutamento e da seleção, pessoas que tenham valores voltados para inovação e competências criativas. Para tanto, a gestão necessita investir em maneiras de deixar o processo seletivo mais claro, para que ambas as partes - trabalhadores e empresa - tenham seus objetivos alcançados.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O relato de que a prática de GP “recrutamento e seleção” pode promover a implementação de inovações gerenciais está ligado ao fato de que as organizações buscam pessoas que têm a possibilidade de apresentar alto desempenho individual, como defendem Ekwoaba, Ikeije, Ufoma (2015), bem como procuram atenuar riscos de perda de custos financeiros com a contratação de pessoas qualificadas, como explicam Ofori e Aryeetey (2011). Assim, quanto mais qualificados, maior serão as possibilidades de que esses trabalhadores possam criar, implementar ou apoiar inovações gerenciais ocorridas nas organizações.

Percebe-se ainda que a compreensão geral dos gestores acerca do recrutamento e seleção relacionada à implementação de inovações gerenciais se aproxima do que versam Prato Neto et al. (2016), quando esses autores afirmam que a GP tem como função encontrar e contratar pessoas com as competências necessárias e perfil inovador para compor seu quadro de trabalhadores.

Ao mencionarem a ideia de “identificação de valores, a opinião dos gestores entrevistados também reforça o pensamento de Coradini e Murini (2009), os quais explicam que os procedimentos de recrutamento e seleção de candidatos devem estar alinhados com os

valores da organização. Desta forma, empresas inovadoras na sua essência acabam atraindo e escolhendo pessoas que possuem também características comportamentais inovadoras. Para o caso da contratação de gestores, faz-se pertinente identificar traços também de um perfil de liderança orientado para inovações.

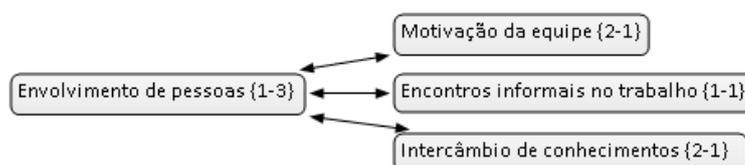
A ideia de que a prática de GP “recrutamento e seleção” pode abrir caminhos para a implementação de inovações gerenciais também está ligado ao fato de que as organizações buscam pessoas que têm a possibilidade de apresentar alto desempenho individual, como defendem Ekwoaba, Ikeije, Ufoma (2015), bem como procuram atenuar riscos relacionados à perda de custos financeiros com a contratação de pessoas qualificadas, como explicam Ofori e Aryeetey (2011).

A seguir, será abordada a prática de GP “envolvimento de pessoas” e como a execução desta se relaciona com a implementação de inovações gerenciais segundo a percepção dos gestores entrevistados.

### 5.5.2 *Envolvimento de pessoas*

De acordo com o discurso dos gestores de equipes entrevistados, a prática de GP “envolvimento de pessoas” está relacionada às inovações gerenciais por meio de três principais códigos, como demonstra a Figura 12.

**Figura 12** – “Envolvimento de pessoas” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na opinião do gestor de equipes E2, é por meio de ações de envolvimento de pessoas que é possível a implementação de uma “**gestão participativa**”. Isto acontece porque quando existe um relacionamento profissional amistoso, os processos de aprendizagem individual e de grupo são conduzidos com maior tolerância ao recebimento de ideias, assim como à possibilidade de erros. Assim, na gestão participativa, o envolvimento é essencial quando se trata de influenciar pessoas para atingirem objetivos comuns, como declara o gestor E2: “*O desafio é ter pessoas com o mesmo objetivo, com um envolvimento entre elas, e com o objetivo comum de fazer a organização crescer*”.

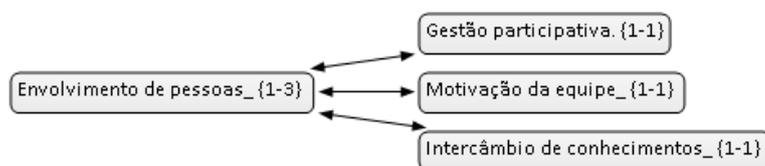
Vale ressaltar que o conteúdo “gestão participativa” foi mencionado anteriormente como um dos exemplos de práticas gerenciais inovadoras, sendo relatado como um modelo gerencial pautado na cooperação dos membros das equipes, na descentralização dos processos decisórios e no compartilhamento de ideias para a solução de problemas para a empresa. Em consonância com esse discurso, os gestores entrevistados evocaram que a “gestão participativa” representa um dos resultados da prática de GP “envolvimento de pessoas” como ação de fomento à implementação de inovações gerenciais.

Segundo o gestor de equipes E3, por sua vez, a promoção de “**encontros informais no trabalho**” - e não somente os formais, como treinamentos e reuniões - contribuem para o desenvolvimento de pessoas na posição de liderança, pois as trocas de informações feitas de maneira espontânea podem fornecer *insights* para inovações gerenciais. De acordo com o gestor, a gestão promove encontros informais quando fornece espaços de convivência nos intervalos dos treinamentos, salas de descanso e área de copa cozinha.

O conteúdo “**intercâmbio de conhecimentos**” foi evocado por dois gestores no sentido de que as ações de envolvimento têm como resultado natural a troca de informações e a geração de novas ideias. O gestor de equipes E7 destacou que quando as lideranças estão em contato e envolvidas em um relacionamento saudável de trabalho elas podem “*passar informações e ter novas ideias, aceitar novas ideias, que às vezes é mais difícil de aceitar*”. O gestor E10 enfatizou que a troca de conhecimentos pode catalisar as inovações promovidas pela gestão, como sintetizado no relato a seguir: “*Eu acredito que quanto mais gente está junto, quanto mais pessoas pensam sobre determinados processos, contribuem e refletem sobre isso, mais possibilidades têm de haver inovação (...) Quanto mais gente envolvida mais esse processo é acelerado*”.

Na opinião de dois gestores de equipes, a ação de envolver pessoas contribuindo para a geração de inovações gerenciais está relacionada à “**motivação da equipe**”. Para esses entrevistados, é preciso investir em ações de motivação e engajamento da equipe para que os trabalhadores sejam encorajados a inovar, como explicitou o gestor E5: “*O engajamento é a base para poder inovar, as pessoas têm que estar envolvidas e engajadas para poder engajar (...) e nós, como líderes, podemos criar um ambiente fértil, propício*”.

Conforme o discurso dos gestores de pessoas entrevistados, a prática de GP “envolvimento de pessoas” está relacionada às inovações gerenciais por meio de três principais códigos, como está apresentado na Figura 13.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na opinião de um gestor de pessoas, o código “**motivação da equipe**” aparece relacionado às inovações. Para o gestor E1, gestores motivam suas equipes quando executam e promovem práticas gerenciais que foram oriundas de sugestões dos membros de suas equipes, como explica o seguinte trecho: “*É uma coisa interessante porque assim, eles dão muitas ideias, se você não aplica, se você não faz a ideia deles acontecer, eles vão parar de dar ideias (...) foram todas ideias deles que foram colocadas em prática, então eles se sentem envolvidos, participativos*” (E1).

Destacou-se ainda conteúdo “**intercâmbio de conhecimentos**”, evocado pelo gestor E14. Para ele, ações de envolvimento promovidas pela GP fomentam inovações gerenciais na medida em que as pessoas são expostas a trocas de conhecimentos, momentos estes onde gestores podem ter *insights* para a solução de problemas – que podem ser do seu departamento ou de outros núcleos na empresa.

O desenvolvimento de pessoas foi conectado às inovações gerenciais no sentido de promover uma “**gestão participativa**”. O gestor de pessoas E15 declarou que a ação de desenvolver pessoas passa necessariamente pelo esforço de permitir que pessoas participem mais ativamente dos processos decisórios.

Identificou-se, após análise dos conteúdos evocados por ambos os grupos de gestores participantes da pesquisa, que a compreensão dos gestores expressa uma visão uniforme de que a prática de GP “envolvimento de pessoas” promove a implementação de inovações gerenciais. Um panorama acerca dessa visão está apresentada em síntese no Quadro 22, a seguir.

**Quadro 22** – Análise da relação entre “envolvimento de pessoas” e inovações gerenciais.

TÓPICO INVESTIGADO	DESCRIÇÃO
Relação entre prática de GP “envolvimento de pessoas” e inovações gerenciais.	Esta prática pode viabilizar inovações gerenciais à mediada que são implementadas ações de motivação dos trabalhadores, intercâmbio de conhecimentos e encontros informais no trabalho, produzindo um clima organizacional propício ao aprendizado e acolhimento de novas ideias.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Primeiramente, percebe-se que a prática de GP “envolvimento” de pessoas, na percepção dos gestores, concorda com Demo et al. (2011) no que tange à ideia de promoção do bem-estar dos trabalhadores e na construção de um relacionamento estável no ambiente de trabalho, facilitando a participação das pessoas nas atividades e permitindo um livre fluxo de comunicação. Assim, as ações de envolvimento gerado pela GP e disseminadas em diferentes departamentos da organização conferem maiores possibilidades de implementação de inovações no âmbito gerencial.

Em complemento, infere-se que a visão dos gestores também corrobora com o que dissertam Turner, Huemann e Keegan (2008) quanto ao papel da GP na execução das ações de “envolvimento” de pessoas, pois os conteúdos evocados “intercâmbio de conhecimentos”, “motivação da equipe” e “gestão organizacional” indicam a promoção de apoio às atividades tanto da gestão organizacional como ao desenvolvimento do bem-estar dos trabalhadores.

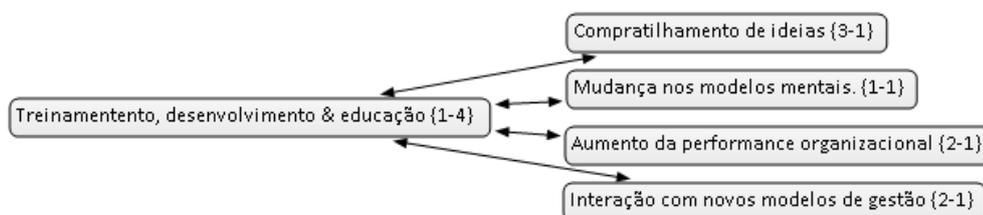
O conteúdo relacionado à “gestão participativa” evocado pelos gestores também está em consonância com a visão de Fiuza (2010) quando este autor menciona que as práticas de envolvimento podem auxiliar no processo de integração dos trabalhadores, tornando-os participativos na condução dos negócios. Além disso, a ideia de construir uma gestão que valoriza o compartilhamento de ideias é essencial para a constituição de um ambiente de trabalho que desenvolve o bem-estar pessoal (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010), bem como no ambiente de trabalho (NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008). Infere-se, nesse sentido, que uma gestão baseada em maior interação de trabalhadores pode promover inovações no âmbito gerencial.

Na seção a seguir, será abordada a prática de GP “**treinamento, desenvolvimento e educação**” e a sua relação com a execução de inovações gerenciais segundo a percepção dos gestores entrevistados.

### ***5.5.3 Treinamento, desenvolvimento e educação***

Na opinião dos gestores de equipes entrevistados, a prática gerencial “treinamento, desenvolvimento e educação” (TD&E) está associada às inovações gerenciais de acordo com três códigos, de acordo com a Figura 14.

**Figura 14** – “TD&E” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na opinião de três gestores de equipes entrevistados, o investimento em ações de TD&E está relacionado ao “**compartilhamento de ideias**”, no sentido de que a troca de conhecimentos com outros colegas de trabalho ou com os facilitadores do curso representam fontes de ideias e de aprendizado. Acerca desse assunto, gestor E10 ressaltou: “*Eu acredito que este [treinamento, desenvolvimento e educação] talvez seja o tripé essencial para a questão da inovação (...) O que eu tenho visto é que os processos inovadores são inclusive insights de processos de treinamentos ou de qualificação profissional, educação, conhecimento. Quanto mais capacitado e educado você é, mais capacidade de inovar*”.

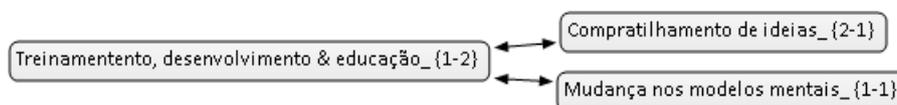
O gestor E8, por sua vez, associou os investimentos em TD&E à “**mudança nos modelos mentais**” dos gestores, impactando o modo como eles pensam sobre os processos gerenciais e quais inovações podem ser implementadas: “*O treinamento pra mim é virar a chave, é impacto, ver o que eu vou absorver disso aqui, qual a parte da minha conduta eu vou mudar com base nisso aqui*” (E8).

Segundo dois gestores de equipes, as ações de TD&E podem promover inovações gerenciais catalisando o “**aumento da performance organizacional**”. Segundo o entrevistado E6, o ideal é ter equipes de alta performance, mas pra chegar a esse nível é preciso investir em uma cultura que envolve ações de treinamento, orientação e desenvolvimento de pessoas. O gestor E7 relatou que os treinamentos disponibilizados para os gestores são desenvolvidos para estimular a aceitação e o contato com ideias diferentes, as quais são essenciais para inspirar gestores nas suas próprias práticas gerenciais inovadoras.

Segundo dois gestores de equipes entrevistados, ações de TD&E podem promover inovações gerenciais pois possibilitam a “**interação com novos modelos de gestão**”. Dentre os principais relatos dos gestores de equipes entrevistados, foi mencionado pelo gestor E5: “*Como é que eu vou conseguir das pessoas que elas criem se elas não têm isso de conhecer e interagir com novos modelos? (...) por isso eu estimulo muito eles a ver coisas diferentes, porque isso ajuda muito a nossa mente*”.

Os gestores de pessoas entrevistados, por sua vez, apresentaram uma compreensão semelhante aos gestores de equipes, compreendendo a relação entre a prática gerencial TD&E e inovações gerenciais de acordo com dois códigos principais, como apresentado na Figura 15.

**Figura 15** – “TD&E” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gestor de pessoas E13 relatou, sobre o código “**compartilhamento de ideias**”, que a relevância da participação das lideranças em diferentes tipos de cursos fora da empresa está na possibilidade de manter contato com diferentes ideias, as quais podem ser adaptadas para a realidade de cada empresa: “*Tem a experiência também, geralmente esses treinamentos trazem algo prático de outras empresas, aí eles veem aquilo ali, já imaginam outra ideia, e começam a incorporar melhorias*”.

Ademais, o gestor de pessoas E11 acrescentou que tanto treinamentos internos – que incluem gestores de diferentes unidades da empresa – como treinamentos externos são bem-vindos para o processo de aquisição de novas ideias para a gestão: “*Tem a questão de treinamentos externos, para ter contato com outras franquias, outras empresas, e aí de repente trazer ideias também pra nós*”.

Sobre o código “**mudança nos modelos mentais**”, o gestor de pessoas E16 salientou que preza por realizar treinamentos que, por si só, possuem um modelo diferente a fim de estimular os gestores a mudar seu modelo mental de pensar sobre inovações na sua gestão: “*Buscamos fazer coisas novas para gerar impacto como o treinamento ao ar livre para poder tirar a pessoa do ambiente em que ela está fazendo a pessoa sair da caixa - vendo situações que novas e trazendo para dentro do seu ambiente de trabalho*” (E16).

Vale ressaltar que o conteúdo “**mudança nos modelos mentais**” apresentou congruência em diferentes momentos no discurso dos gestores. Inicialmente, esse conteúdo foi tratado como um dos significados de inovações gerenciais, o que inclui uma transformação não somente nas práticas, mas na lógica de pensar a gestão de uma maneira inovadora. Em seguida, o conteúdo reapareceu como resultado da prática de GP “**treinamento, desenvolvimento e educação**”, indicando que as inovações gerenciais estão relacionadas aos

processos de aperfeiçoamento de competências, de forma que o acesso a ações educacionais pode proporcionar uma reflexão e, conseqüentemente, uma mudança na lógica dos processos de gestão, promovendo inovações.

A partir das informações obtidas nesta parte da análise, infere-se que a relação percebida pelos gestores de equipes e de pessoas entrevistados se apresenta de forma complementar, haja vista que conteúdos semelhantes foram evocados pelos dois grupos de gestores. Desta forma, é possível a elaboração de um panorama acerca da percepção dos gestores diante da relação entre práticas de GP “recrutamento e seleção” como promotoras de inovações gerenciais, como demonstra o Quadro 23.

**Quadro 23** – Análise da relação entre “TD&E” e inovações gerenciais.

TÓPICO INVESTIGADO	DESCRIÇÃO
Relação entre prática de GP “treinamento, desenvolvimento e educação” e inovações gerenciais	O fomento de inovações gerenciais pode ser impulsionado a partir da prática gerencial “treinamento, desenvolvimento e educação” quando a GP investe principalmente em ações estejam ligadas ao compartilhamento de ideias, à interação dos gestores com diferentes modelos de gestão, ao aumento da performance organizacional e à mudança nos modelos mentais.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Primeiramente, percebe-se que a visão dos gestores sobre TD&E concorda com o cerne da finalidade dessa prática de GP, a qual está voltada para aprimoramento profissional dos trabalhadores (PILATES, 2006). Nesse sentido, segundo os gestores, a possibilidade de implementação de inovações gerenciais é facilitada por conta do acesso às novas informações provenientes das oportunidades de TD&E.

Ao mencionar que as ações de TD&E são percebidas como geradoras do aumento da performance organizacional, percebe-se que essa visão se aproxima do que discutem Ushiro e Bido (2016) sobre os processos de treinamento. Para esses autores, as propostas de capacitações de trabalhadores, sejam elas técnicas ou comportamentais, devem enfatizar a aquisição de conhecimentos úteis para auxiliar na solução dos problemas organizacionais, buscando melhores níveis de rendimento na performance organizacional.

Ademais, as ideias de mudança nos modelos mentais e de interação dos gestores com diferentes modelos de gestão sugerem que as práticas de TD&E possibilitam inovações gerenciais, principalmente porque estas estão diretamente relacionadas a uma nova maneira de compreender a lógica da gestão e dos negócios, com a adoção de práticas gerenciais que fogem dos princípios, processos e práticas tradicionais (HAMEL, 2007).

Ressalta-se que, por conta da complexidade que envolve o processo de implementação das inovações gerenciais e o grande número de variáveis envolvidos (DAMANPOUR, 2014),

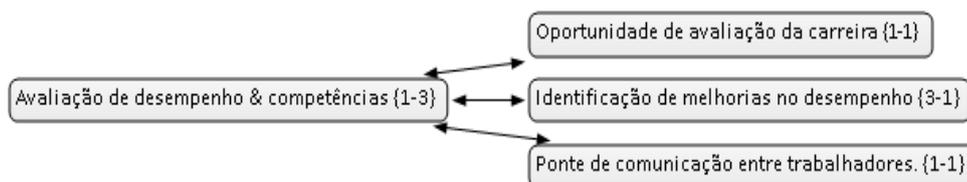
infere-se que se faz necessário o investimento da GP em ações de TD&E no intuito de estimular e preparar trabalhadores para lidar com gestão das mudanças organizacionais. Como ressaltam Rumke et al. (2016), o treinamento desenvolve competências profissionais a curto prazo, enquanto que o desenvolvimento tem ênfase no longo prazo, habilitando trabalhadores para futuros desafios nas organizações.

Em seguida, será apresentada a relação percebida pelos gestores entrevistados acerca da prática de GP “avaliação de desempenho e competências” e a implementação de inovações gerenciais.

#### 5.5.4 Avaliação de desempenho e competências

Conforme o relato dos gestores de equipes entrevistados, a prática de GP “avaliação de desempenho e competências” está relacionada às inovações gerenciais por meio de três principais códigos, como reflete a Figura 16.

**Figura 16** – “Avaliação de desempenho e competências” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Foi identificado ainda o código “**oportunidade de avaliação da carreira**” por um gestor de equipes, explicando que a prática referente à avaliação de desempenho e competências gera inovações gerenciais à medida em que é possível o trabalhador fazer uma análise do status da sua própria carreira e, a partir desse diagnóstico, buscar caminhos para melhorar sua performance profissional, como relatou o participante E5: “*O gestor precisa se enxergar, saber o status quo dele, para saber pra onde ir. Se você é um gestor e nunca recebeu um feedback, nunca teve uma avaliação de desempenho, não tem como você criar, não tem como você ter a liberdade de se reinventar ou criar alguma coisa, se você nem se conhece*”.

De acordo com três gestores de equipes, quando a GP realiza avaliação de desempenho é possível resultar em inovações gerenciais, pois há pontos de “**identificação de melhorias no desempenho**” e, conseqüentemente, de evolução dos trabalhadores. Sobre esse

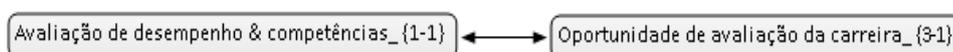
assunto, o participante E7 relatou: *“Essa avaliação de desempenho e competências pode deixar mais claro as atividades de cada um e criar um melhor desempenho na função”*.

Na concepção de um gestor de equipes, a realização de “avaliação de desempenho e competências” se relaciona com a implementação de inovações gerenciais quando aquela ação promove uma **“ponte de comunicação entre trabalhadores”**. Segundo o participante E6, essa comunicação se dá no momento em que a GP avalia o trabalho e comunica a ele seus principais objetivos e metas e, em contrapartida, os gestores pedem comunicar suas dificuldades e solicitar o apoio da GP para o alcance das metas solicitadas.

Salienta-se que o conteúdo **“ponte de comunicação entre os trabalhadores”** apareceu em três momentos diferentes no discurso dos entrevistados. No primeiro momento, a tarefa de conectar informações entre trabalhadores foi atribuída à função dos gestores de pessoas. Segundo os entrevistados, os gestores de pessoas têm como missão integrar interesses e competências para a promoção da melhor performance organizacional.

O grupo de gestores de pessoas entrevistados, por sua vez, identificou a relação entre a prática de GP “avaliação de desempenho e competências” e as inovações gerenciais por meio da ideia de **“oportunidade de avaliação da carreira”**, citada por três gestores, como está demonstrado na Figura 17.

**Figura 17** – “Avaliação de desempenho e competências” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O entrevistado E16 pontua que a responsabilidade sobre o desempenho do gestor deve ser compartilhada com a empresa, em um relacionamento que é exigido do gestor que ele seja inovador e, ao mesmo tempo, que ele seja avaliado pela empresa para verificar se os parâmetros de inovação estão pareados. Segundo o gestor E15, por mais que o feedback dado seja negativo, é o papel da gestão passar esse feedback para que o gestor tenha a possibilidade de se desenvolver profissionalmente: *“Quando você clarifica aquilo que ele precisa melhorar no ponto de vista da empresa a gente está dando a oportunidade de ele querer desenvolver”*.

A partir dos conhecimentos obtidos nas entrevistas com gestores de equipes e de pessoas, nota-se que ambos os grupos de entrevistados possuem visões complementares, sendo possível a elaboração de um panorama acerca da percepção dos gestores diante da

relação entre práticas de GP “avaliação de desempenho e competências” como facilitadora de inovações gerenciais, como expressa o Quadro 24.

**Quadro 24** – Análise da relação entre “avaliação de desempenho e competências” e inovações gerenciais.

TÓPICO INVESTIGADO	DESCRIÇÃO
Relação entre prática de GP “avaliação de desempenho e competências” e inovações gerenciais	A prática de avaliação pode promover inovações gerenciais quando a GP permite ao gestor visualizar gargalos no seu desempenho, que podem envolver questões técnicas ou comportamentais. Além disso, ações de avaliação podem dar oportunidade de o gestor fazer uma autoavaliação da sua carreira e verificar como transformar a sua gestão em uma gestão inovadora.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Sobre a avaliação de desempenho, a visão dos gestores está de acordo com o que versam Milliman, et al (2002) sobre os principais objetivos dessa ação da GP, quando foram mencionadas as ideias ligadas à identificação dos pontos fortes e fracos e a promoção de *feedback* da carreira do trabalhador.

A possibilidade da autoavaliação do seu *status quo* por meio da avaliação de desempenho – ideia evocada pelos os gestores, fomenta também os processos de aprendizagem individual, como cita Eboli (2001). Os processos de aprendizagem, por sua vez, estão diretamente ligados à geração de inovações no âmbito gerencial, já que os trabalhadores têm a chance de avaliar seus atributos técnicos e comportamentais e buscar inovar nesses quesitos.

A partir do discurso dos gestores, infere-se também que o incentivo à implementação de inovações gerenciais por meio de um sistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores revela-se mais eficaz quando é resultado de um planejamento específico por parte da GP com base no desempenho individual de cada trabalhador (LOTTA, 2002), contendo com precisão as responsabilidades e as contribuições de cada um para o desempenho organizacional (CLAUSEN et al., 2008).

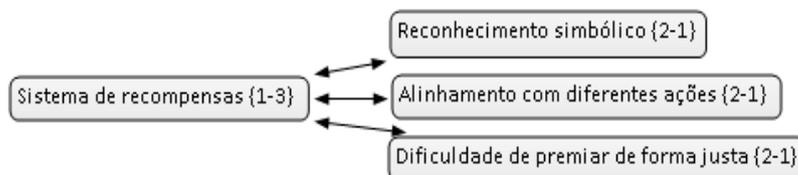
Ao realizar uma sistemática de avaliação de competências a GP permitir a descoberta e o máximo aproveitamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador (KACHANAKOVA, 2013), tendo como finalidade principal canalizar recursos e esforços para a geração de inovações.

A seguir, será abordada a relação percebida pelos gestores entrevistados acerca da prática de GP “sistema de recompensas” e a implementação de inovações gerenciais.

### 5.5.5 Sistema de recompensas

De acordo com o discurso dos gestores de equipes entrevistados, a prática de GP relacionada à implementação de um “sistema de recompensas” está ligada às inovações gerenciais por meio de três principais códigos, como demonstra a Figura 18.

**Figura 18** – “Sistema de recompensas” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para quatro gestores entrevistados, os programas de recompensas oferecidos pela GP podem promover inovações gerenciais ao trazer “**reconhecimento simbólico**” como recompensa pelo serviço prestado pelos trabalhadores. O gestor de equipes E2 ressaltou que as premiações devem prezar pelo bom desempenho do seu trabalho e pela qualidade de vida do trabalhador, sendo priorizados os prêmios que envolvem experiências de lazer com sua família. O gestor de equipes E8, por sua vez, destacou a relevância das recompensas como resultado da meritocracia, onde o gestor que produz inovações deve ser recompensado simbolicamente – e não necessariamente receber gratificações financeiras – principalmente para servir como motivação para o restante dos trabalhadores.

Dois gestores de equipes reportaram também a “**dificuldade de premiar de forma justa**” quando a GP decide implementar um sistema de recompensas visando ter efeitos no comportamento inovador de gestores. O gestor E3 mencionou que este problema pode estar ligado à dificuldade que a GP tem de mensuração de inovações produzidas pelos gestores, assim como não existe métrica para avaliar o quão influente foi a ação do gestor naquela inovação. O gestor E6 pontuou que a dificuldade em premiar gestores está no próprio ciclo da inovação da empresa, pois é preciso de um tempo para a empresa sentir os efeitos de certa inovação na gestão.

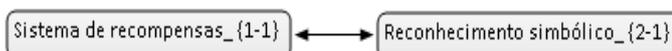
Dois gestores de equipes enfatizaram que as ações de recompensas provenientes da GP devem ter “**alinhamento com diferentes ações**” para gerar reais inovações no âmbito gerencial, pois as recompensas oferecidas de forma isolada poderiam não surtir o efeito esperado. O participante E5 enfatizou que o sistema de recompensas “*tem que vir atrelado à*

*avaliação de competência, engajamento das pessoas (...) Muitas empresas gastam dinheiro, criam vários sistemas de recompensa, mas ela não faz o básico que é tratar bem as pessoas, valorizar o ser humano”.*

O gestor E10 explicou que, na sua opinião, uma pessoa não necessariamente precisa ser recompensada para ser inovadora, mas que fatores comportamentais e, principalmente, o ambiente da empresa são elementos que propiciam a existência de um inovações: *“Uma pessoa, por exemplo, que trabalha com vendas está sempre sendo recompensada, mas não necessariamente existe inovação naquela área. Eu descolo a ideia de recompensa e inovação. Pra mim está muito mais ligada ao ambiente, aos estímulos que a pessoa pode ter e não necessariamente à recompensa”.*

Outros dois gestores de pessoas – os entrevistados E13 e E15 – evocaram o conteúdo **“reconhecimento simbólico”**, conforme expressa a Figura 19. Ambos concordaram que as recompensas financeiras não estão necessariamente ligadas à inovação, mas sim as recompensas simbólicas, que são utilizadas pela GP como forma de gratificação e valorização pelo esforço do gestor, sendo transformadas em promoções de cargo ou bonificações nas formas de viagens, crédito para a participação de curso, dentre outros.

**Figura 19** – “Sistema de recompensas” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em suma, os gestores entrevistados apresentaram visões complementares sobre a relação entre “sistema de recompensas” como parcialmente facilitadoras inovações gerenciais, de forma que é possível apresentar um panorama da compreensão dos participantes, como é exposto no Quadro 25.

**Quadro 25** – Análise da relação entre “sistema de recompensas” e inovações gerenciais.

TÓPICO INVESTIGADO	DESCRIÇÃO
Relação entre prática de GP “sistema de recompensas” e inovações gerenciais.	A ligação entre práticas de premiações e a implementação de inovações gerenciais encontra uma dificuldade inicial, que é a de encontrar uma forma justa para recompensar gestores por seus feitos inovadores na gestão. Apesar disso, acredita-se que o investimento em reconhecimentos simbólicos sejam ações pertinentes de gratificação para gestores.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A visão dos gestores entrevistados acerca da prática de GP “sistemas de recompensas” vai ao encontro do conceito de Brastton e Gold (2012) sobre essas ações, pois estas são compreendidas como diferentes tipos de compensação monetária, não monetária ou psicológica oferecidas pelas organizações como compensação pelo seu bom desempenho no trabalho.

No entanto, apesar de compreender os sistemas de recompensas como uma maneira de valorização dos trabalhadores (DUTRA; HIPÓLITO, 2012), os gestores entrevistados evocaram que uma política compensatória para premiar inovações gerenciais se torna um obstáculo, pois eles desconhecem métricas para uma premiação de forma justa. Esse entendimento confronta com os achados de Goifn e Mitchell (2010), os quais concluíram que os sistemas de recompensa apresentam resultados positivos quando aplicados para o caso de recompensas de inovação de produtos.

Ao mencionar que os reconhecimentos simbólicos podem ser mais úteis para a premiação de gestores por seu comportamento inovador, a visão dos gestores concorda com o que dissertam Volpato e Cimbalista (2002), os quais explicam que algumas organizações definem suas práticas com base nos benefícios que possam gerar ao bem-estar e ao desenvolvimento das pessoas, optando por recompensas simbólicas ao invés de monetárias.

Além disso, pelo discurso dos gestores, infere-se que eles consideram que a relação entre sistemas de recompensas e a implementação de inovações concorda com os achados de Marx, Soares e Barros (2016), que defendem que alguns fatores são relevantes para o sucesso dessa relação, dentre eles o alinhamento das práticas de recompensas com outras práticas de GP, como “recrutamento e seleção” e “TD&E”.

Na seção a seguir, será abordada a prática de GP “condições de trabalho” e a sua relação com a execução de inovações gerenciais segundo a percepção dos gestores entrevistados.

### ***5.5.6 Condições de trabalho***

De acordo com o discurso dos gestores de equipes entrevistados, a prática de GP “condições de trabalho” está relacionada às inovações gerenciais por meio de três principais códigos, como demonstra a Figura 20.

**Figura 20** – “Condições de trabalho” e inovações gerenciais na percepção de gestores de equipes.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

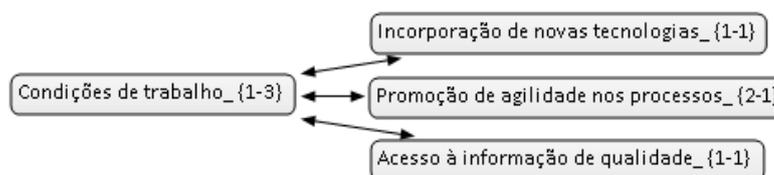
Dentro do contexto de condições adequadas de trabalho, dois gestores associaram a **“incorporação de novas tecnologias”** ao fomento de inovações gerenciais. Para o gestor de equipes E2, o processo de incorporar tecnologias modernas nas empresas que promove inovação tira o gestor e sua equipe da “zona de conforto”, provocando inovações principalmente nos processos gerenciais. Na visão o gestor de equipes E10, a GP tem o papel essencial no acompanhamento dos grupos de trabalho quanto à absorção e domínio de novas tecnologias – como sistemas e *softwares* – para que haja o nivelamento dos níveis de conhecimento sobre a tecnologia. O gestor classifica esse papel da GP como essencial para uma empresa que diz que é inovadora.

O gestor de equipes E5 salientou que a **“promoção de agilidade nos processos”** está ligada à implementação de inovações gerenciais, explicando que o acesso à tecnologia é essencial para a empresa pois promove velocidade para a tomada de decisão dos gestores no atendimento às necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos. Esse entrevistado salientou também que, com mais automatização, o gestor fica com tempo livre para realizar outras atividades relacionadas à sua gestão, focando mais em ações estratégicas e menos em atividades burocráticas.

Na visão de um gestor de equipes, **“acesso à informação de qualidade”** foi identificado código para associar o acesso à tecnologia e as inovações gerenciais. Segundo o gestor de equipes E7, o alcance de informações facilita aos gestores o contato diário com novas ideias, tendências de comportamentos dos consumidores e plataformas de educação executiva, tornando a qualidade dessas informações o subsídio adequado para propiciar inovações no âmbito da gestão.

O grupo de gestores de pessoas entrevistados identificou a relação entre a prática de GP “condições de trabalho” e as inovações gerenciais por meio dos mesmos três códigos evocados pelo grupo de gestores de equipes, como está demonstrado na Figura 21.

**Figura 21** – “Condições de trabalho” e inovações gerenciais na percepção de gestores de pessoas.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Acerca da “**incorporação de novas tecnologias**”, o gestor de pessoas E15 explicou que, como a tecnologia está cada vez mais inserida no cotidiano das pessoas, faz-se necessário inserir processos tecnológicos nas rotinas gerenciais para que, gradualmente, o trabalho do gestor esteja mais ligado às tomadas de decisão e menos ocupado com atividades manuais ou operacionais. Ademais, segundo ele, as novas tecnologias estão chegando em todos os departamentos, até aqueles que tradicionalmente são executados manualmente, mas a forma do controle de custos e de tempo são feitos por meio de *softwares*, promovendo inovações no âmbito do gerenciamento de pessoas e de recursos.

Sobre a “**promoção de agilidade nos processos**”, o gestor de pessoas E14 acrescentou ao discurso dos gestores de equipes que a agilidade provocada pelas vias tecnológicas geralmente acontece por meio de diferentes comandos ou mensagens repassadas que flexibilizam os processos gerenciais – como mensagens em grupos de aplicativos no *smartphone* ou mensagens intranet da empresa.

A questão da “**promoção de agilidade nos processos**”, de acordo com o gestor de pessoas E13, teve o enfoque do esforço da empresa em buscar tecnologias que melhor atendam às necessidades da empresa e que traga maior produtividade, como explicado na entrevista: “*Eu não vejo o acesso como uma inovação, mas sim a busca à tecnologia, porque o acesso em si não me traz uma inovação, ele traz uma melhoria na produtividade (...) Toda tecnologia que a gente vê a gente traz pro negócio pra ganhar produtividade, porque com isso a gente consegue fazer a obra mais rápido, com um custo menor, a gente consegue evitar desperdício*”.

Por fim, quanto ao “**acesso à informação de qualidade**”, o gestor de pessoas E16 complementou que muitos *softwares* disponíveis para a GP nas empresas produzem relatórios específicos que contêm informações de qualidade para o desenvolvimento de políticas de GP relativas ao envolvimento de pessoas, aperfeiçoando os processos de comunicação e distribuição de informações.

Salienta-se que, embora a prática “condições de trabalho” seja compreendida por Demo et al (2011) como um conjunto de ações que envolvem “segurança no trabalho” e “acesso à tecnologia”, os gestores entrevistados não identificaram a existência de relação entre questões de segurança no trabalho e a implementação de inovações gerenciais. No entanto, percebe-se unanimidade na compreensão de que o acesso à tecnologia atua como facilitador de inovações gerenciais. Um panorama dessa concepção está expresso no Quadro 26.

**Quadro 26** – Análise da relação entre “condições de trabalho” e inovações gerenciais.

TÓPICO INVESTIGADO	DESCRIÇÃO
Relação entre prática de GP “condições de trabalho” e inovações gerenciais	A relação entre as condições de trabalho, especificamente voltadas para a segurança do trabalho, e a implementação de inovações gerenciais não foi identificada pelos gestores. No entanto, o acesso à tecnologia pode fomentar inovações gerenciais na medida em que a GP atua como apoio na incorporação de novas tecnologias na empresa. Ao acesso à tecnologia também são atribuídos o acesso à informação de qualidade e a promoção de agilidade nos processos gerenciais.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Infere-se, pelo discurso dos gestores, que o acesso à tecnologia é compreendido como um dos fatores essenciais na manutenção da qualidade de vida no trabalho (ZANELLI, 2010). Ademais, foi percebido que quando a GP implementa ações voltadas ao acesso de novas tecnologias, isso gera inovações gerenciais por meio principalmente do acesso à informação de qualidade e da promoção de agilidade nos processos gerenciais.

Ademais, a GP pode atuar com ações de conscientização para o real valor do uso de novas tecnologias. A pesquisa revelou que, na visão dos gestores, o uso de recursos tecnológicos em si não promove inovações (WALTON, 1994), mas facilitam o trabalho dos trabalhadores. No entanto, a GP pode estimular os indivíduos ao uso dessas tecnologias, tanto no sentido de moldar o comportamento positivo dos trabalhadores resistentes às inovações (BRABET, 1993), como no intuito de oferecer treinamentos para ensinar sobre o funcionamento dessas novas tecnologias.

Assim, a GP é capaz de contribuir para nivelar as competências dos trabalhadores nos processos de adaptação dos avanços tecnológicos. Essa iniciativa da GP colabora para evitar riscos de obsolescências das habilidades tecnológicas dos trabalhadores, bem como ajuda a driblar problemas organizacionais relacionados à crescente substituição de tarefas humanas por máquinas (FREY; OSBORNE, 2013), ensinando as pessoas a utilizarem recursos

tecnológicos pois, em muitos casos, não há pessoas que realizam mais certas atividades de forma manual. Nesse caso, os gestores da GP atuam alinhados às estratégias das organizações e às necessidades do negócio, desenvolvendo confiança mútua entre gestores e trabalhadores para a continuidade das atividades organizacionais (HORTA; BARBOSA, 2017).

Na seção a seguir, será a abordada a relevância das práticas de GP para a implementação de inovações gerenciais segundo a percepção dos gestores entrevistados.

### 5.6 Relevância das práticas de GP para a implementação de inovações gerenciais

Após a análise das práticas de GP e a descoberta de como cada uma delas se relaciona com as inovações gerenciais, os gestores foram estimulados a colocar as práticas de GP em ordem de relevância, tendo em vista qual prática pode promover mais inovações gerenciais. Foram seis práticas colocadas entre 1º e 6º lugares segundo Demo et al. (2011):

- recrutamento e seleção;
- envolvimento;
- treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E);
- avaliação de desempenho e competências;
- sistemas de recompensas;
- condições de trabalho.

Serão apresentadas as visões de gestores de equipes e de gestores de pessoas por meio de dois quadros separados. A partir dos conteúdos presentes em cada quadro pretende-se identificar quais práticas de GP indicam o núcleo central de ideias e significados (conteúdos mais frequentes nas primeiras posições de relevância) e o sistema periférico, que contém ideias e significados que, embora tenham sido consideradas importantes, mas não exerceram o mesmo nível de influência para os gestores (conteúdos mais frequentes nas últimas posições de relevância).

Em primeiro lugar, na visão dos gestores de equipes, as práticas de GP foram expressas em ordem do 1º e 6º lugares, de acordo com o Quadro 27 a seguir. Ressalta-se que somente sete dos dez gestores de equipes participaram desta etapa da entrevista.

**Quadro 27** – Ordem de relevância das práticas de GP na visão de gestores de equipes.

	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR	4º LUGAR	5º LUGAR	6º LUGAR
E2	TD&E	Avaliação de desempenho e competências	Condições de trabalho	Envolvimento	Recrutamento e seleção	Sistema de recompensas

E3	Avaliação de desempenho e competências	Sistema de recompensas	Envolvimento	TD&E	Condições de trabalho	Recrutamento e seleção
E6	Avaliação de desempenho e competências	Recrutamento e seleção	TD&E	Envolvimento	Sistema de recompensas	Condições de trabalho
E7	Envolvimento	Recrutamento e seleção	TD&E	Avaliação de desempenho e competências	Condições de trabalho	Sistema de recompensas
E8	Envolvimento	TD&E	Condições de trabalho	Avaliação de desempenho e competências	Sistema de recompensas	Recrutamento e seleção
E9	Envolvimento	TD&E	Sistema de recompensas	Condições de trabalho	Avaliação de desempenho e competências	Recrutamento e seleção
E10	Recrutamento e seleção	TD&E	Envolvimento	Avaliação de desempenho e competências	Condições de trabalho	Sistema de recompensas

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por um lado, percebe-se que, na compreensão dos gestores de equipes, a prática “**envolvimento de pessoas**” foi mencionada três vezes no 1º lugar. Além disso, essa prática apareceu sete vezes dentre os quatro primeiros lugares. Para os gestores E7, E8 e E9, o fator humano é quem impulsiona inovações, então as pessoas devem estar envolvidas no trabalho e nos objetivos da sua equipe – e também nos objetivos organizacionais – para que suas ações resultem em inovações.

A prática “**TD&E**” foi mencionada três vezes no 2º lugar. Ademais, essa prática foi citada com mais frequência nos quatro primeiros lugares, sendo evocada sete vezes. A relevância dessa prática de GP para a implementação de inovações gerenciais, segundo os entrevistados E8, E9 e E10, é que o desenvolvimento de pessoas e o aperfeiçoamento de competências está diretamente relacionado ao surgimento de novas ideias para a gestão.

A prática “**avaliação de desempenho e competências**”, por sua vez, foi mencionada por três vezes do 4º lugar. Essa prática foi citada seis vezes entre o 1º e 4º lugares. Os gestores E7, E8 e E10 explicaram que avaliações são essenciais para uma gestão que preza pelo desenvolvimento da sua equipe e pela busca de inovações, promovendo *feedbacks* periódicos e pontuais acerca da performance dos trabalhadores.

A partir dessas informações é possível inferir que o posicionamento atribuído às práticas “**envolvimento de pessoas**”, “**TD&E**” e “**avaliação de desempenho e competências**” reflete que essas ações pertencem ao núcleo central das ideias dos gestores

enquanto ações de GP que mais podem contribuir para a implementação de inovações gerenciais.

Por outro lado, a prática relacionada às “**condições de trabalho**” foi citada três vezes no 5º lugar na concepção dos gestores e uma vez no 6º lugar, inferindo que esta ação se encontra no sistema periférico dos pensamentos de gestores. Segundo os gestores E3, E7 e E10, as ações ligadas à promoção de melhores condições de trabalho estão ligadas ao acesso à tecnologia, fator esse que atua como um adendo ao trabalho do gestor na implementação de inovações gerenciais e não como um fator condicionante para a execução dessas inovações.

Sobre a prática “**sistema de recompensas**”, esta foi citada três vezes no 6º lugar. Ressalta-se que essa prática se apresentou em maior concentração entre o 5º e 6º lugares, sendo mencionado por cinco vezes. O relato dos gestores deixou transparecer que as recompensas têm o seu valor no sentido de promover um reconhecimento da performance inovadora do gestor, mas que a efetividade da prática sistema de recompensas não se apresenta como essencial para a implementação de inovações gerenciais. Sobre essa prática, o gestor E7 comentou: “*O sistema de recompensa eu acredito que seja menos importante no processo de inovação, porque eu acho que você não tem que fazer porque vai receber um presente, mas porque é fundamental no seu trabalho*”.

A prática “**recrutamento e seleção**”, por sua vez, também foi mencionada três em 6º lugar, além de ter sido citada mais três vezes entre o 1º e 2º lugares. Percebe-se que essa prática está distribuída de forma dispersa ao longo das seis posições. Na concepção dos gestores E6, E7 e E10 o fato de escolher pessoas com perfil inovador parece essencial para a implementação de inovações gerenciais, já que são pessoas com comportamento flexível e dispostas a buscar novas ideias para inovar na gestão. Em contrapartida, os gestores E2, E3, E8 e E9 explicaram que recrutar e selecionar são atividades que podem contribuir para inovações gerenciais, mas que são ações que não fazem parte da sua rotina, são situações pontuais, por isso foram posicionadas como menos relevantes na ordem solicitada.

Evidencia-se, a partir dos conteúdos anteriormente apresentados, que as práticas “**condições de trabalho**”, “**sistema de recompensas**” e “**recrutamento e seleção**” pertencem ao sistema periférico das cognições dos gestores entrevistados.

Este resultado pode estar relacionado à natureza das atividades dos gestores de equipes, os quais lidam diretamente com grupos de trabalho na sua rotina gerencial. Para esses gestores, as práticas de GP que mais resultam em inovações gerenciais são ações relacionadas a envolver suas equipes em um único propósito organizacional, desenvolver

peças e suas competências, além de constantemente avaliar como essas competências têm evoluído ao longo do tempo.

Em segundo lugar, na visão dos gestores de pessoas, as práticas de GP foram expressas em ordem do 1º e 6º lugares, tendo em vista qual prática pode promover mais inovações gerenciais, de acordo com o Quadro 28 a seguir.

**Quadro 28** – Ordem de relevância das práticas de GP na visão de gestores de pessoas.

	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR	4º LUGAR	5º LUGAR	6º LUGAR
E11	TD&E	Avaliação de desempenho e competências	Sistema de recompensa	Recrutamento e seleção	Envolvimento	Condições de trabalho
E12	Recrutamento e seleção	TD&E	Avaliação de desempenho e competências	Envolvimento	Sistema de recompensa	Condições de trabalho
E13	Envolvimento	TD&E	Condições de trabalho	Avaliação de desempenho e competências	Recrutamento e seleção	Sistema de recompensas
E14	Condições de trabalho	Envolvimento	TD&E	Avaliação de desempenho e competências	Sistema de recompensas	Recrutamento e seleção
E15	Condições de trabalho	Sistema de recompensas	Envolvimento	Avaliação de desempenho e competências	Recrutamento e seleção	TD&E
E16	Recrutamento e seleção	Envolvimento	Condições de trabalho	TD&E	Avaliação de desempenho e competências	Sistema de recompensa

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por um lado, percebe-se que, na compreensão dos gestores de pessoas, a prática “**TD&E**” foi mencionada duas vezes em 2º lugar, mas foi citada cinco vezes entre a 1ª e 4ª colocação. Na concepção dos gestores E12 e E13 as ações de desenvolvimento de pessoas auxilia no processo de inovações gerenciais, principalmente porque a empresa estimula o trabalhador a focar o seu olhar para o ambiente interno (tornando o trabalhador mais preparado para sugerir novas ideias para os problemas organizacionais) e, ao mesmo tempo, estimula o trabalhador a olhar para o ambiente externo (buscando novas ideias em diferentes modelos de gestão aplicados em outros contextos).

De forma semelhante, a práticas “**avaliação de desempenho e competências**” foi citada três vezes no 4º lugar, embora tenha sido mencionada cinco vezes entre o 2º e o 4º lugares. Para os gestores E13, E14 e E15, a avaliação de competências promove inovações gerenciais na medida em que os feedbacks são realizados entre trabalhadores e seus respectivos gestores, sendo possível identificar em quais pontos de melhoria da performance de cada um.

Por sua vez, a prática “**envolvimento**” foi repetida duas vezes no 2º lugar, sendo evocada por cinco vezes entre o 1º e o 4º lugares. Segundo o gestor E14, as ações de envolvimento estão ligadas a ações que conquistam pessoas para o trabalho de equipes, desenvolvendo nos trabalhadores o senso de união e de cumprimento de objetivos comuns. O E16, por sua vez, explica que não é suficiente recrutar e contratar pessoas inovadoras, mas é necessário investir em ações que tenham foco em envolver, novatos e veteranos, levando-os a interagir com mais intensidade e compartilhando ideias úteis para a solução de problemas organizacionais.

Identifica-se que a prática “**condições de trabalho**” foi citada no 1º lugar duas vezes, além de ser citado quatro vezes entre o 1º e 3º lugares. Os gestores E14 e E15 compreenderam as condições de trabalho como acesso à tecnologia e, nesse sentido, atribuíram a prática de “condições de trabalho” como essencial para os processos inovadores na gestão, principalmente porque os recursos tecnológicos facilitam os processos das rotinas gerenciais. Em contrapartida, a prática “condições de trabalho” foi citada duas vezes no 6º lugar de relevância para a implementação de inovações gerenciais. Nesse caso, os gestores E11 e E13 atribuíram essa prática ao último lugar em relevância para a implementação de inovações gerenciais no sentido de que o acesso às novas tecnologias é um processo implícito da própria gestão organizacional.

Essas informações dão subsídios para inferir que as práticas “**TD&E**”, “**avaliação de desempenho e competências**”, “**envolvimento**” e “**condições de trabalho**” são ações pertencem ao núcleo central das ideias dos gestores de pessoas quando associadas à implementação de inovações gerenciais.

A prática “**recrutamento e seleção**”, foi citada duas vezes no 1º lugar e mais 1 vez em 4º lugar. Percebe-se, proporcionalmente, uma concentração maior prática entre o 5º e 6º lugares, tendo sido citada três vezes nessas posições. Os gestores E13, E14 e E15 evocaram posicionamento semelhante acerca dessa prática de GP, explicando que o fato de recrutar e contratar pessoas em si, não garante uma performance inovadora do gestor ou da equipe, mas depende de um esforço conjunto de diferentes práticas.

A prática “**sistema de recompensas**” foi mencionada quatro vezes no 5º e 6º lugares. E13 e E16 atribuíram essa prática ao último lugar no sentido de que premiações diversas, por si só, não são determinantes para os processos inovadores na gestão, embora sejam valorizados os reconhecimentos de forma simbólica para gestores e equipes com performances inovadoras.

A partir desta análise, é possível inferir que as práticas “**recrutamento e seleção**” e “**sistema de recompensas**” pertencem ao sistema periférico das cognições dos gestores de pessoas com relação à implementação de inovações gerenciais.

As concepções dos gestores de pessoas acerca das práticas de GP que favorecem a implementação de inovações gerenciais demonstram estar concentradas nas funções da própria GP enquanto liderança de pessoas nas organizações. Para esses gestores, as práticas de GP que mais resultam em inovações gerenciais são ações relacionadas criar e acompanhar indicadores de avaliação de desempenho, promover ações de treinamentos e capacitações, envolver pessoas e promover condições de trabalho adequadas, facilitando o acesso de trabalhadores ao uso de novas tecnologias.

A partir dos conhecimentos obtidos acerca da ordenação das práticas de GP realizada por gestores de equipes e gestores de pessoas, nota-se que ambos os grupos de entrevistados possuem visões comuns acerca de algumas ações que estão no núcleo central (“**envolvimento**”, “**TD&E**” e “**avaliação de desempenho e competências**”), bem como no sistema periférico (“**sistemas de recompensas**” e “**recrutamento e seleção**”).

Além disso, quando observados os dois quadros (28 e 29), percebe-se que a prática “**condições de trabalho**” foi citada seis vezes entre o 5º e 6º lugares e sete vezes entre o 1º e 4º lugares, inferindo-se que essa prática pertence ao núcleo central das cognições dos gestores. Assim, é possível a elaboração de uma síntese das visões dos gestores acerca das práticas de GP que são consideradas mais relevantes para a implementação de inovações gerenciais, como expressa o Quadro 29.

**Quadro 29** – Síntese da representação social dos gestores acerca das ações de GP.

NÚCLEO CENTRAL	SISTEMA PERIFÉRICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento;</li> <li>• TD&amp;E;</li> <li>• Avaliação de desempenho e competências;</li> <li>• Condições de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de recompensas;</li> <li>• Recrutamento e seleção.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Atribuir a prática de envolvimento ao núcleo central de facilitadora de inovações concorda com Nishii, Lepak e Schneider (2008), quando esses autores dissertaram que a gestão de pessoas tem investido em aprimorar suas práticas com a finalidade de promover bem-estar no ambiente de trabalho. Além disso, referir-se às práticas de envolvimento como prioritárias para implementação de inovações gerenciais reflete os estudos de Fiuza (2010), o qual explica que os processos de integração dos indivíduos da organização impulsionam trabalhadores a um maior engajamento na condução dos negócios.

Ainda com relação ao núcleo central, as práticas de TD&E foram consideradas por gestores como essenciais para a implementação de inovações gerenciais, ideia esta que vai ao encontro do que afirmam Ushiro e Bido (2016), os quais ressaltam que os processos de treinamento para trabalhadores devem estar voltados para a aquisição de conhecimentos úteis na busca de soluções para os problemas organizacionais.

A prática avaliação de desempenho e competências também foi atribuída ao núcleo central dos gestores quando associada à implementação de inovações gerenciais. Esta ideia corrobora com os pensamentos de Kachanakova (2013), o qual destaca que diferentes meios avaliativos realizados junto aos trabalhadores permitem descoberta e o máximo aproveitamento das suas competências, sendo possível preparar pessoas para criar e executar novas ideias na gestão.

A prática de condições de trabalho, embora não sendo associada ao sentido de proporcionar segurança no trabalho – como versam Demo et al. (2011) –, foi uma das ações de GP alocada como núcleo central na concepção de gestores como propulsora de inovações gerenciais. O sentido que os gestores deram à essa prática foi que ela significa o acesso à tecnologia e, nesse caso, as novas tecnologias representam um fator essencial para facilitação de processos gerenciais, possibilitando a implementação de inovações na gestão.

A prática “sistemas de recompensas” foi associada ao sistema periférico dos gestores, segundo os quais atribuíram essa ação como uma das menos influenciadoras para os processos de implementação de inovações gerenciais. Os gestores compreenderam que as recompensas não são determinantes para que ocorram inovações, mas que reconhecimentos simbólicos podem ser mais efetivos. Nesse sentido, os reconhecimentos simbólicos representam uma maneira de as organizações demonstrarem o quanto valorizam o trabalho e os resultados dos seus funcionários, como afirmam Dutra e Hipólito (2012).

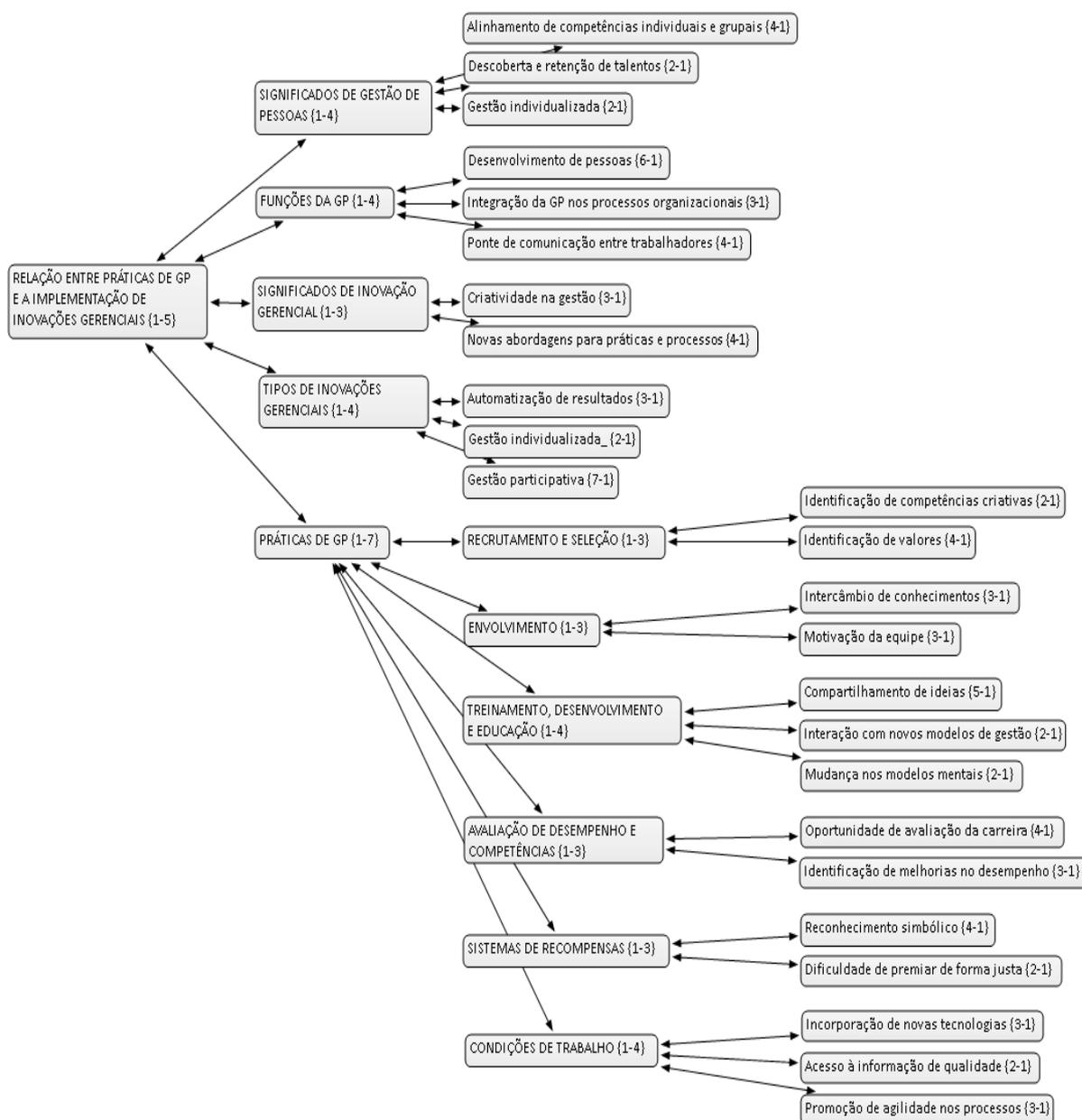
Finalmente, “recrutamento e seleção” também foi uma prática alocada no sistema periférico dos gestores, representando ações que menos influenciam os processos de implementação de inovações gerenciais. Segundo os gestores, a contratação de pessoas com perfil inovador e com valores alinhados aos valores da empresa (CORADINI; MURINI, 2009), por si só, não pode garantir a execução de inovações nas empresas.

A seguir, será apresentada uma visão geral dos achados da relação “práticas de GP e inovações gerenciais”.

## 5.7 Percepção das descobertas da relação “práticas de GP e inovações gerenciais”

A partir da análise das informações e da formação das redes semânticas em todas as etapas da análise foi possível compreender a visão dos gestores entrevistados acerca da relação estabelecida entre as práticas de GP e a implementação de inovações gerenciais, tornando-se possível apresentar um cenário completo dos conteúdos mais relevantes evocados pelos participantes entrevistados, de acordo com a Figura 22.

**Figura 22** – Percepção dos achados da relação “Práticas de GP e inovações gerenciais”.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir dos conteúdos apresentados em todas as categorias de análise expostas na seção de análise e discussão dos resultados, é possível inferir que a relação entre práticas de GP e inovações gerenciais está intimamente ligada a um contexto organizacional inovador, fomentado tanto pelo papel da GP (responsável por alinhar competências e desenvolver pessoas) como pela compreensão acerca das inovações gerenciais (que representam práticas ou processos inovadores que são realizados sob uma nova abordagem de execução).

Assim, inseridas em um contexto inovador, as práticas de GP podem promover inovações gerenciais à medida que: recrutam e selecionam pessoas com perfil inovador, envolvem pessoas por meio de ações de motivação e intercâmbio de conhecimentos; desenvolvem pessoas proporcionando-lhes o compartilhamento de ideias; e avaliam competências visando a identificação de melhorias no desempenho dos trabalhadores. Em menor intensidade, as práticas de GP podem promover inovações gerenciais quando: recompensam pessoas por meio de reconhecimento simbólico, bem como possibilitam condições de trabalho adequadas mediante o acesso e ações de familiarização de novas tecnologias.

A ideia de que a relação entre práticas de GP e inovações gerenciais está intimamente ligada a um contexto organizacional inovador está aliada à compreensão de que existem características organizacionais que favorecem a execução de ações inovadoras, como a promoção de estruturas organizacionais flexíveis, o desenvolvimento de uma comunicação aberta entre trabalhadores e a implementação de políticas de GP voltadas para o desenvolvimento de pessoas (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2011). O estabelecimento desse ambiente inovador representa um desafio para a GP, pois é necessário investir em ações voltadas para o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes para a busca de soluções inovadoras dos problemas organizacionais (LU; ZHU; BAO, 2015; RAZOUK, 2011).

A concepção dos gestores acerca das inovações gerenciais também representa um elemento essencial para a compreensão da relação entre práticas de GP e inovações gerenciais, já que os conceitos se apresentam difusos na literatura ((DAMANPOUR, 2014). Embora estejam associadas a outros tipos de inovações – como inovações em produtos, em serviços e em processos produtivos (HAMEL, 2007; LAM, 2006) – as inovações gerenciais, no pensamento dos gestores, significam quaisquer práticas ou processos gerenciais que são realizados sob uma nova abordagem de execução (DAMANPOUR; ARAVIND, 2011; VACCARO et al, 2012).

Infere-se, pelo discurso dos entrevistados, que é nesse contexto inovador que as práticas específicas da GP podem fomentar a criação e a implementação de inovações gerenciais. As práticas supracitadas referem-se às seguintes ações: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; avaliação de desempenho e competências; sistemas de recompensas; e condições de trabalho (DEMO et al., 2011).

Os resultados desta pesquisa acrescentam conhecimentos na perspectiva dos estudos em inovações gerenciais no Brasil mesmo apresentando suas limitações, assuntos que serão discutidos nas considerações finais, a seguir.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção de gestores sobre as concepções e práticas de GP, bem como suas implicações para a criação e implementação de inovações gerenciais. Pode-se afirmar que o objetivo geral foi atingido à medida que os objetivos específicos foram alcançados.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que foi compreender a percepção dos gestores sobre a concepção de GP nas organizações, foi identificado que a GP representa a equipe de gestão que desenvolve atividades e implementa práticas voltadas para o desenvolvimento de pessoas nas organizações, fornecendo suporte ao planejamento estratégico, além de buscar o alinhamento de competências individuais e grupais.

No que tange ao segundo objetivo específico, referente à investigação das cognições gerenciais sobre as funções da GP nas organizações, a pesquisa revelou que dentre as principais funções da GP, os gestores destacam o desenvolvimento de pessoas e a construção de uma ponte de comunicação entre trabalhadores de diferentes áreas, como versa a literatura acerca desse assunto.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que é sobre o entendimento dos gestores acerca do significado das inovações gerenciais, a pesquisa reforçou os conceitos já existentes na literatura pois, segundo os entrevistados, as inovações gerenciais são todas as ações gerenciais inovadoras (práticas ou processos) executadas sob uma nova abordagem de trabalho, buscando a implementação de novas ideias que agregam valor à gestão e que promovem soluções para problemas organizacionais.

Quanto ao quarto objetivo específico, que é descrever as práticas gerenciais concebidas como inovação gerencial, foram percebidas três perspectivas de inovações gerenciais: práticas gerenciais inovadoras (como a implementação de gestão participativa e uma gestão individualizada); processos gerenciais inovadores (como automatização de resultados, com apoio de softwares, e processo de desenho de cargos); e estruturas organizacionais inovadoras (como a criação de equipes multifuncionais).

No tocante ao quinto objetivo específico - que teve como foco analisar como as práticas de GP, na ótica de gestores, possibilitam a implementação de inovações gerenciais - os gestores tiveram a oportunidade de avaliar a ação de cada uma das 6 práticas de GP abordadas, sendo possível extrair suas cognições acerca do fenômeno investigado. Para os entrevistados, as práticas mais relevantes para a implementação de inovações gerenciais

foram: recrutamento e seleção; envolvimento de pessoas; treinamento, desenvolvimento e educação; e avaliação de desempenho e competências. As práticas de GP relativas ao sistema de recompensas e condições de trabalho foram percebidas como ações que não estão diretamente relacionadas à implementação de inovações gerenciais. Esta compreensão foi percebida em dois momentos da análise: tanto na parte onde os gestores responderam às perguntas da entrevista, como quando eles foram estimulados a colocarem as 6 fichas relativas às práticas de GP em ordem de relevância para a implementação de inovações gerenciais.

Quanto às contribuições, a principal contribuição desta pesquisa foi colocar em evidência elementos que melhor explicam o fenômeno da relação entre a execução de práticas de GP e a implementação de inovações gerenciais. Para a compreensão dessa relação, foram levados em conta os significados atribuídos à GP nas organizações e às inovações gerenciais.

Quanto à compreensão dos gestores acerca do significado da GP nas organizações, acrescentou-se a essa ideia de que a GP também significa a promoção de uma gestão individualizada, no sentido de que gestores necessitam liderar grupos de pessoas com diversos *backgrounds* e personalidades, mas, ao mesmo tempo, saber respeitar a individualidade de cada um, desenvolvendo suas capacidades.

Além disso, os conhecimentos obtidos na pesquisa aprofundaram a compreensão sobre as funções da GP nas organizações. À literatura, reforçou-se a ideia de que gestores de pessoas são considerados quaisquer líderes que estejam à frente de grupos de trabalho nas organizações, implementando ações de motivação e desenvolvimento de pessoas. Acrescenta-se à essas ideias que uma das funções da GP é integrar a GP nos processos organizacionais, inserindo gradativamente a GP no planejamento estratégico da organização.

No que diz respeito ao entendimento dos gestores acerca do significado das inovações gerenciais, acrescenta-se nesse conceito a ideia de que as inovações gerenciais representam uma mudança nos modelos mentais dos gestores no sentido de que as inovações na gestão são, antes de tudo, uma alteração na lógica de pensar como uma gestão pode ser construída e de como solucionar os problemas organizacionais.

Em relação à percepção dos gestores sobre como as práticas de GP possibilitam a implementação de inovações gerenciais, a pesquisa contribuiu para o entendimento de que quatro práticas são essenciais para o fomento de inovações na gestão: recrutamento e seleção, envolvimento, TD&E e avaliação de desempenho e competências. A pesquisa também reforçou a ideia de que a natureza dessas práticas contribui para a criação de um ambiente propício para novas ideias no âmbito da gestão e para o aprendizado organizacional.

Ademais, as práticas relacionadas à promoção de sistemas de recompensas e de condições adequadas de trabalho foram percebidas como propulsoras parciais de inovações gerenciais. No caso das recompensas, apenas as recompensas simbólicas e ligadas ao bem-estar dos trabalhadores (excluindo-se as gratificações financeiras) foram identificadas como facilitadoras de inovações gerenciais. Quanto às condições de trabalho, por sua vez, somente as ações relacionadas ao acesso dos trabalhadores às novas tecnologias foram percebidas como catalisadoras de inovações gerenciais (ficando de fora as ações ligadas à segurança no trabalho).

Como contribuições para a prática gerencial, este estudo oferece contribuições relevantes para a Gestão de Pessoas por meio da apresentação da concepção das práticas de GP na visão de gestores e quais dessas práticas mais incentivam a criação de implementações de inovações gerenciais na visão dos gestores entrevistados. A partir deste estudo, é possível investir em um planejamento para incrementar e remodelar as práticas mais relevantes para a implementação de inovações gerenciais, que são: recrutamento e seleção; envolvimento de pessoas; treinamento, desenvolvimento e educação; e avaliação de desempenho e competências.

Por fim, destaca-se o papel da metodologia adotada para a coleta de dados e para a compreensão do fenômeno investigado, pois o uso de diferentes estratégias de coleta de informações representa uma grande contribuição para o campo dos estudos organizacionais, uma vez que a utilização de procedimentos que vão além de entrevistas semiestruturadas ainda são escassos em pesquisas empíricas em Administração. Assim, o instrumento de pesquisa foi essencial para o alcance dos objetivos da pesquisa, pois ao roteiro de entrevistas foi adicionado o uso de fichas, as quais contribuíram para promover maior dinamicidade na coleta de informações sobre a concepção de inovações gerenciais e a relação destas com a execução das práticas de GP.

Posteriormente, a utilização do *software* de pesquisa qualitativa ATLAS.ti 7, foi essencial para facilitar o agrupamento dos conteúdos evocados pelos participantes através das entrevistas, gerando quatro diferentes semânticas, as quais representam um panorama gráfica do conhecimento concebido após a análise do conteúdo, contribuindo para uma melhor visualização dos conteúdos relatados na análise.

## 7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das contribuições proporcionadas por esta pesquisa, destacam-se aqui algumas limitações. Primeiramente, a variedade de especializações dos gestores entrevistados produziu uma visão ampla e genérica sobre o fenômeno investigado, não levando em conta os níveis de aproximação que o gestor de cada departamento possui com a GP. Ainda sobre o conjunto de gestores entrevistados, ressalta-se que os participantes da pesquisa foram provenientes de diferentes empresas e de diferentes segmentos de atividades comerciais.

Além disso, a relação investigada se restringe à compreensão do fenômeno na percepção de gestores em empresas privadas consideradas inovadoras, as quais possuem como objetivo principal a geração de lucro e onde as inovações estão inseridas na cultura organizacional, no planejamento estratégico e no próprio modelo de negócios.

Outra limitação da pesquisa foi considerar apenas dois elementos na relação “práticas de GP e inovações gerenciais”, que foram os significados da GP nas organizações e das inovações gerenciais. Esses dois elementos foram entendidos como os que mais poderiam auxiliar na compreensão de o fenômeno um contexto organizacional inovador.

A investigação sobre esse fenômeno, no entanto, não se limita aos aspectos abordados nesta pesquisa. Para futuros estudos, sugere-se ampliar o leque de gestores investigados, os quais sejam provenientes de empresas privadas de médio e pequeno porte, bem como de empresas da administração pública e organizações não-governamentais.

Sugere-se ainda a utilização de diferentes estratégias de pesquisa para a condução de outras pesquisas de natureza qualitativas, como grupo focal, observação participante e estudos de caso. Por fim, sugere-se a realização de pesquisas quantitativas para mensurar dados sobre o fenômeno investigado, identificando a influência de cada prática de GP sobre implementação de inovações gerenciais.

## REFERÊNCIAS

ABRIC, J-C. *Pratiques sociales et représentations*. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 1, p. 33-42, 2011.

ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, **Technovation**, n. 28, p. 644–657, 2008.

BRABET, Julienne. **Repenser la gestion des ressources humaines**. Paris: Economica, 1993.

BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Estratégias de GPe desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. v. 8, n. 2, p. 340-360, 2014.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling, **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141-63, 1981.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management Innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, 825–845, 2008.

BLOCH, C. **Measuring Public Innovation in the Nordic Countries**: Copenhagen Manual. Copenhagen, Nordic Innovation Centre (NICe), Final Report, 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOUDREAU, J.; RYNES, S. Role of recruitment in staffing utility analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 70, n. 2, 1985.

BOXALL, P. HR strategy and competitive advantage in the service sector. **Human Resource Management Journal**, v.13, n. 3, p. 5-20, 2003.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2. ed., 2008.

BRATTON, J.; GOLD, J. **Human resource management: Teory and practice**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores do ensino médio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 4-31, 2010.

CARDOSO, M.; MARQUES, H. O papel da gestão de pessoas dentro das organizações. **Revista Multitemas**, n. 47, p. 77-87, 2015.

CERNE, M.; KASE, R.; SKERLAVAGE, M. Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. **Scandinavian Journal of Management**, 32, 69-85, 2016.

CLAUSEN, Thomas S.; JONES, Keith T.; RICH, Jay S. Appraising employee performance evaluation systems. **The CPA Journal**, v. 78, n. 2, p. 64, 2008.

CORADINI, J.; MURINI, L. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**, v. 5, n. 1, 2009.

COHEN, D. J. HR past, presente and future: a call for consistent practices and a focus on competencies. **Human Resource Management Review**, n. 25, p. 205-215, 2015.

COUTINHO, L. G.; FERAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4. Ed. Campinas: Papirus, 1994.

COLTRO, A. Seção de Pessoal, Departamento de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o Multiforme Esforço do Constante Jogo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n.1, p. 41-60, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. Ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 772-794, 2015.

CUNHA, N. C. V.; PALMA, M. A. M.; SANTOS, S. A. D. As práticas gerenciais promovendo a capacidade de inovação: estudo de múltiplos casos. **Revista ADM. MADE**, v. 12, n. 3, p. 107-132, 2008.

CUNHA, F.; RIBEIRO, N.; PEREIRA, H. Técnicas de gerenciamento de informações em uma rede de hospitais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.1, p.22-36, 2014.

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, p. 423-454, 2011.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEADRICK, D. L.; STONE, D. L. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 25, p. 139-145, 2015.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução de Sílvia Regina Netz. 2.ed, Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEUS, L. F.; FARIAS, J. S. A adoção do Processo Eletrônico de Controle Externo (e-TCU) no Tribunal de Contas da União: a experiência dos gestores envolvidos. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 268-290, 2015.

DEUTCH, K. W. The evaluation of models. In: SHUCHMAN, A. In: **Scientific decision making in business**. New York: Holt, Rinehart e Winston, 1979.

DIETZ, G.; WILKINSON, A.; REDMAN, T. Involvement and participation. In: A. WILKINSON, N. et al (Org.). **The SAGE handbook of human resource management** (pp. 245-268). London: Sage, 2010.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: **Technical change and economic theory**, Orgs: DOSI, G. et al. Londres: Pinter Publishers, 1988.

DUTRA, J. D.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. et al. (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, p. 110-128, 2001.

EKWOABA, J.; IKEIJE, U.; UFOMA, N. The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. **Global Journal of Human Resource Management**, v. 3, n. 2, 2015.

FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local, **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, 2008.

FESTA, M. P. Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 1, p. 41-58, 2015.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M.T.L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

FIUZA G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, A. L. Gestão de pessoas: o desafio de aproximar teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 90-94, 1998.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

FORÉS, B.; CAMISÓN, C. Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 831-848, 2016.

FREEMAN, C. The national system of innovation in historical perspective. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 3, n. 1, p. 15–34, 2004.

FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. The future of employment: how susceptible are jobs to computadorisation? Oxford University Engineering Sciences Department and the Oxford Martin. **Programme on the Impacts of Future Technology**. Paper September 17, 2013.

GAMAGE, A. S. Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. **Ruhuna Journal of Management and Finance**, v. 1, n. 1, 2014.

GAMBARDELLA, A., & MCGAHAN, A. M. Business model innovation: general purpose technologies and their implications for industry architecture. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 262-271, 2010.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, **The Journal of Product Innovation Management**, v. 19, p.110-132, 2002.

GAULT, D. A. et al. 'Bringing Public Organization and Organizing Back In'. **Organization Studies**, v. 34, 2013.

GERSCHMAN, S. Municipalização e inovação gerencial. Um balanço de década de 1990. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 6, n. 2, p. 417-434, 2001.

GOIFN, K.; MITCHELL, R. **Innovation management: Strategy and implementation using the pentathlon framework**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

GOMES, N.; FARIAS, J. Descentralização do processo de abastecimento em um hospital: um estudo sob a ótica da Inovação. **Amazônia, organizações e sustentabilidade**, v. 4, n.2, 2015.

- GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma Metodologia Integrada ao Planejamento e à Avaliação Organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.
- GUEST, D. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
- HAMEL, G. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.
- HORTA, V.; BARBOSA, R. Desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Biblionline**, v. 13, n. 2, p. 3-17, 2017.
- HWANG, A. Integrating technology, marketing and management innovation. **Research-Technology Management**, v. 47, n. 4, p. 27-31, 2004.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.
- JANISSEK, J.; AGUIAR, C.; MELLO, T.; FERREIRA, R.; CAMPOS, M. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017.
- JIANG, K. et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.
- KACHANAKOVA, Anna. Present state of performance evaluation in public administration organisations operating in slovakia. **Economic Annals-XXI**, 2013.
- KIMBERLY, J. R. Managerial innovation. **Handbook of organizational design**, v. 1, n. 84, p. 104, 1981.
- KELM, M. S.; BAGGIO, D. K.; KELM, M. L.; GRIEBELER, M. P. D.; SAUSEN, J. O. A inovação como estratégia competitiva das organizações: um ensaio teórico. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 274-285, 2014.
- LACOMBE, B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE**, v. 48, n.1, 2008.
- LADO, A; WILSON, M. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. **Academy of Management Review**, v. 19, 1994.
- LAM, A. Organizational innovation. In: Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. Eds., **The Oxford Handbook of Innovations**. Oxford, U. K.: Oxford University Press. 115-147, 2006.

- LAURSEN, K.; FOSS, N. J. Human Resource Management Practices and Innovation. In: DODGSON, M., et al (Org.). **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- LEGGI, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2005.
- LIN, H.; SU, J. A case study on adoptive management innovation in China, **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 1, p. 83-114, 2014.
- LOPES, D. et al. Inovação gerencial e inovação social: Convergências e divergências. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, n. 30, v. 4, p. 474-489, 2017.
- LOPES, I.; SANTOS, V.; BEUREN, I. Impact of adopting the Innovation Management Support Center Program on management control practices. *Contabilidad y Negocios*, n.11, v.22, 2016.
- LOTTA, G. S. Avaliação do desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.
- LU, K.; ZHU, J.; BAO, H. High-performance human resource management and firm performance: the mediating role of innovation in China. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 2, p. 353-381, 2015.
- MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MAGALHÃES, M. F. Inovando para durar. In: J. C. C. Terra (Ed.). **Inovação quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saravia, 2007. p.41-54.
- MAITAL, S.; SESHADRI, D. V. R. Innovation management: strategies, concepts and tools for growth and profit. **SAGE Publications**, 2013.
- MARTINS, R.; GOMES, A. Relação entre manutenção e segurança do trabalho. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, v. 3, n. 2, 2017.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARX, R.; SOARES, J.; BARROS, L. Variáveis de contexto organizacional a serem consideradas no projeto de sistemas de recompensas orientados à inovação de produtos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 60, 2016.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MELO, M. C. O L. Administração de recursos humanos cedendo lugar à gerência de pessoas: um exercício compartilhado. **O & S**, v. 4, n. 9, p. 17-38, 1997.

MENDES, V. L. P. Inovação gerencial na administração pública, cidadania e direitos dos brasileiros. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1-16, 2001.

MILLIMAN, John et al. An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in North and Central America and the Pacific Rim. **Human Resource Management**, v. 41, n. 1, p. 87-102, 2002.

MOL, M. J; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, 62, p. 1269–1280, 2009.

MOSCOVICI, S. A representação social da psicanálise. Tradução de Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOZZATO, A. R; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NISHII, L.; LEPAK, D.; SCHNEIDER, B. Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. **CAHRS Working Paper Series**, v. 8, n. 3, 2008.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3. ed, 2005.

OFORI, D.; ARYEETAY, M. Recruitment and selection practices in small and medium enterprises. **International Journal of Business Administration**, v. 2, n. 3, 2011.

OLIVEIRA, A.; CARNEIRO, A.; CIDADE-KONZEN, I.; SILVA NETO, J. O que se discute sobre inovação no setor público brasileiro: análise do período entre 2000 (pós LRF) e 2014. **Revista de Estudos Sociais**, v. 17, n. 34, 2015.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J.; Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre o Desempenho Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650-669, 2011.

OLIVEIRA, V.; OLIVEIRA, L.; SIQUEIRA, E.; BRITO, M. Inovação gerencial em municípios: análise exploratória das práticas de gestão do plano estratégico de Juiz de Fora. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 4, 2006.

ØSTERGAARD, C., TIMMERMANS, B., KRISTINSSON, K. Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. **Res. Policy**, v. 40, n. 3, p. 500–509, 2011.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. **Rev. Adm. UFSM**, v. 4, n.1, p. 105-124, 2011.

PASCHOAL T.; TORRES C; PORTO J. Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte pessoal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, 2010.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. São Paulo: Artmed, 2006.

PINHO, A. **Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, 2009.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680, 2015.

PINTO, K. E. F.; FELDMANN, P. R. Why Brazil doesn't innovate: a comparison among nations, **Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n.1, p. 63-82, jan./mar. 2016.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

PRATO NETO et al. (2016). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas na retenção do capital intelectual. **Revista Espacios**, v. 37, n. 32, 2016.

RAMOS, E.; HELAL, D. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em minas gerais (MG): um estudo de caso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.7, n. 2, p.433-452, 2010.

RAY, F. G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

RAZOUK, A. High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order. **International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 2, p. 311–330, 2011.

RIBEIRO, J.; BASTOS, A. V. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v..30, n.1, 2010.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press, 1995.

RUMKE, B. P.; RAMOS, D.; FABRICIO, A.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresa de TI. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 188-205, 2016.

SCHREIBER, D.; PINHEIRO, I. A. Analysis of the Innovative Practices at Construction Industry. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 6-35, 2016.

SANIDAS, E. **Organizational Innovations and Economic Growth**: Organosis and Growth of Firms, Sectors, and Countries. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2005.

SARIDAKIS, J.; LAI, Y.; COOPER, C. Exploring the relationship between HRM and firm performance: a meta-analysis of longitudinal studies. **Human Resource Management Review**, v. 27, p. 87–96, 2017.

SILVA, L. G.; MATSUDA, L. M.; WAIDMAN, M. A. P. A estrutura de um serviço de urgência público, na ótica dos trabalhadores: perspectivas da qualidade. **Revista Texto contexto – enferm.** v.21, n.2, 2012.

SOUZA, J.; BASTOS, A. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 2, p. 291-305, 2008.

SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Os novos modelos de Gestão. In: **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Org: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. Artmed: Porto Alegre, 2013.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

STOCK, R. M., TOTZAUER, F., & ZACHARIAS, N. A. A Closer Look at Cross-functional R&D Cooperation for Innovativeness: Innovation-oriented Leadership and Human Resource Practices as Driving Forces. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 5, p. 924–938, 2014.

STOREY, J. **New perspectives in human resource management**. London: Routledge, 1995.

TAN, K.; ZHAN, Y.; JI, G.; YE, F.; CHANG, C. Harvesting big data to enhance supply chain innovation capabilities: an analytic infrastructure based on deduction graph. **International Journal of Production Economics**, v. 165, p. 223–233, 2015.

TAN, C.; NASURDIN, A. Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, 155–167, 2011.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEO, S.; LECLERC, M.; GALANG, M. Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SMEs. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 12, p. 2522–2538, 2011.

THOMPSON, V. A. Bureaucracy and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 1965.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2008.

TURNER, R.; HUEMANN, M.; KEEGAN, A. Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. **The International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, 2008.

ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos**. SP: Futura, 1998.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? **Human Resource Management Review**, v. 25, p. 188-204, 2015.

USHIRO, E. J.; BIDO, D. S. 'Estratégias de Aprendizagem em Função da Finalidade para o Aprendizado: Um estudo com trabalhadores da linha de produção de uma empresa do ramo automotivo'. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 83, 2016.

VACCARO, I. et al. Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. **Journal of Management Studies**, v. 49, p. 28–51, 2012.

VAN DER VEGT, G. S.; JANSSEN, O. Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. **Journal of Management**, v. 29, n. 5, p. 729–751, 2003.

VELOSO, A. L. O. M.; SILVA, M. J.; SILVA, I.; CAETANO, A. Fatores que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 188-201, 2015.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista FAE**, v.5, n.3, 2002.

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; HEIJI, C. V. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation, *European Management Review*, n. 10, p. 1–15, 2013.

WALTON, Richard E. **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1994.

ZANELLI, José Carlos. **Estresse nas organizações de trabalho**. São Paulo: Artmed, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

### 1ª etapa:

**Objetivo:** Identificação de dados pessoais dos entrevistados

#### Questões:

Idade, sexo, escolaridade, cargo, tempo de serviço no cargo, tempo de serviço na organização, tipo de organização.

### 2ª etapa:

**Objetivo:** Compreender a percepção dos gestores sobre o significado da GP na organização.

#### PARTE 1 Questões:

1. Para você, o que a GP representa nas organizações?
2. Para você, quais as funções da GP nas organizações?
3. Você se considera um gestor de pessoas? Porque?

(Aos gestores de pessoas a pergunta 3 foi substituída por: “Você considera que os outros gestores da empresa são gestores de pessoas? Por quê?”).

### 3ª etapa:

**Objetivo:** Analisar as cognições gerenciais acerca da inovação gerencial.

#### PARTE 1 Questões

6. Para você, o que significa inovação gerencial?

#### PARTE 2 Entrega de papeis em branco e questões:

7. Você poderia escrever 5 práticas gerenciais que fazem parte na sua rotina como gestor?
8. Você poderia escrever 5 processos gerenciais que fazem parte na sua rotina como gestor?
9. Você poderia escrever a(s) maneira(s) como você estrutura sua(s) equipe(s) de trabalho?
10. Quais dessas ações (dentre práticas, processos e estruturas) você considera mais inovadoras? Porque?

### 4ª etapa:

**Objetivo:** Analisar como as práticas de GP, na óptica dos gestores, possibilitam a implementação de inovações gerenciais.

#### PARTE 1 Apresentação de fichas e questões:

- recrutamento e seleção;
- envolvimento;
- treinamento, desenvolvimento e educação;
- avaliação de desempenho e competências;
- sistemas de recompensas;
- condições de trabalho (segurança no trabalho e acesso à tecnologia).

12. Como você acredita que os critérios de recrutamento e seleção possibilitam a implementação das suas inovações gerenciais? Porque?

13. Como as ações de envolvimento de pessoas possibilitam implementação das suas inovações gerenciais? Porque?

14. Como as ações de treinamento, desenvolvimento e educação possibilitam implementação das suas inovações gerenciais? Porque?

15. Como a avaliação de desempenho e competências possibilitam implementação das suas inovações gerenciais? Porque?

16. De que maneira você acredita que um sistema de recompensas possibilita implementação das suas inovações gerenciais? Porque?

17. De que maneira você acredita que as condições de trabalho possibilitam implementação das suas inovações gerenciais? Porque?

## PARTE 2 Ordenação das fichas

17. Quais dessas práticas são mais importantes para permitir inovações gerenciais? Gostaria que você colocasse as fichas em ordem de importância, da maior para a menor. Porque você atribui essa ordem de importância?