

Área temática: 5.5) Gestão de pessoas – Gestão de Pessoas, Políticas, Modelos e Práticas

Título do trabalho: “Práticas de gestão de pessoas e formas de organização do trabalho que potencializam a inovação em produtos: o caso de uma multinacional”

AUTORES

JOÃO PAULO REIS FALEIROS SOARES

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
jpfaleiros@uol.com.br

ROBERTO MARX

Universidade de São Paulo
robemarx@usp.br

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo aprofundar os conhecimentos sobre como práticas de gestão de pessoas e diferentes formas de organização do trabalho podem potencializar a capacidade de inovação em produtos, especialmente em empresas de grande porte. Inicialmente é apresentada uma revisão bibliográfica sobre o tema, que aponta para a necessidade da adoção de um conjunto integrado de práticas de RH (em contraposição ao emprego de práticas isoladas, mesmo que em quantidade), concomitantemente à utilização de desenhos organizacionais flexíveis, para facilitar a inovação em produtos. Uma hipótese nesta direção é formulada e testada num estudo de caso realizado numa empresa multinacional líder em seu mercado de atuação no Brasil. Após detalhar como a empresa estudada - reconhecida nacionalmente como uma referência tanto em gestão de pessoas como em inovação - estrutura suas práticas de RH (tais como seleção, capacitação, desenvolvimento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e reconhecimento) e sua forma de organizar o trabalho, verificou-se que a hipótese formulada foi validada em parte, o que permite enriquecer o debate acerca do tema.

Abstract: This paper aims to deepen the knowledge on how people management practices and different forms of work organization can leverage the product innovation capability, especially in large companies. Initially a literature review is presented on the subject, which points to the need to adopt an integrated set of HR practices (as opposed to the use of isolated practices, even in quantity), and, at the same time, to use of flexible organizational designs, to facilitate product innovation. One hypothesis in this direction is formulated and tested in a case study conducted in a multinational company leader in its market in Brazil. After detailing how the studied company – which is nationally recognized as a reference in both people management and innovation - structure its HR practices (such as selection, training, development, career management, performance evaluation and recognition) and its way of organizing work, it was found that the hypothesis was validated in part, enriching the debate on the subject.

Palavras-chave: Práticas de Recursos Humanos, Organização do trabalho, Inovação em Produtos.

1. Introdução

O presente trabalho tem como objetivo aprofundar os conhecimentos sobre como *práticas de gestão de pessoas e diferentes formas de organização do trabalho podem potencializar a capacidade de inovação em produtos de empresas de grande porte*. É inegável que, com o aumento da competitividade entre as empresas e o enorme dinamismo dos mercados atuais, a inovação vem adquirindo cada vez mais relevância no cenário empresarial. Porter (1996) afirma que eficácia operacional, sem diferenciação, causa concorrência predatória por custos, de tal sorte que a inovação é fundamental para permitir um posicionamento estratégico sustentável, pautado por uma diferenciação que ofereça valor e seja perceptível aos clientes. Kim e Mauborgne (2005), por sua vez, versam sobre a necessidade de as empresas criarem um mercado inexplorado no qual cada empresa possa atuar sozinha, sem concorrentes (ao menos por algum tempo), sendo que isso somente seria possível por meio de serviço ou produto totalmente inovador.

Dada a crescente importância da inovação, ressaltada pelos autores acima e inúmeros outros, é natural que surja uma série de inquietações acerca das práticas e modelos a serem utilizados pelas empresas para fomentar inovações bem sucedidas que ajudem os negócios a atingirem seus intentos estratégicos.

Nesse sentido, um conjunto específico de práticas que podem incentivar a inovação, pouco estudado até o momento, é o das práticas de gestão de pessoas. Diversos modelos de gestão, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (preconizado por KAPLAN e NORTON, 1992), apresentam as práticas de gestão de pessoas (ou de Recursos Humanos) como o ponto inicial de ação para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos. Portanto, é razoável admitir que, em sendo a principal estratégia competitiva de uma empresa a inovação em produtos, haja uma série de práticas de gestão de pessoas que suportem tal estratégia.

Contudo, aprofundar os conhecimentos acerca das práticas de gestão de pessoas ainda não fornecerá todos os elementos necessários para entender os impactos das práticas de RH na capacidade de inovação das empresas. Há variáveis que não são diretamente relacionadas às práticas classicamente analisadas como sendo de Recursos Humanos, mas que possuem grande influência sobre estas, tais como as decisões sobre a forma de se organizar o trabalho.

Num interessante estudo de Kochan et al. (1996), cujo foco era analisar a relação entre novas práticas de gestão de pessoas nas organizações e resultados empresariais (principalmente financeiros), é mencionado que, além de ser necessária a reformulação de todo o sistema de RH para se obter maior efetividade com a mudança, *seria necessário também rever a adoção de práticas relacionadas a organização do trabalho*. As mudanças no sistema de RH, na organização do trabalho e nas políticas de produção, realizadas de maneira conjunta e integrada, resultariam num esforço conjunto, consistente e, segundo os autores, mais eficaz para a produção de resultados financeiros. De forma análoga ao questionamento levantado acima sobre a necessidade de se implementar um novo sistema de RH para se ter maior efetividade na geração de inovação em produtos, questiona-se aqui se igual paralelo pode ser traçado quanto à necessidade de se *implementar um novo sistema de RH associado a novas práticas organizacionais* a fim de se gerar maior capacidade de inovação nas empresas.

Desta maneira, o trabalho se inicia a partir de uma revisão bibliográfica sobre práticas de gestão de pessoas e formas de organização do trabalho voltadas para incentivar e facilitar a inovação nas empresas, especialmente as de grande porte. Em seguida, será apresentado um estudo de caso numa multinacional líder em seu mercado no Brasil, em que se buscará validar

as hipóteses levantadas a partir da reflexão da literatura analisada. Por fim, serão apresentadas as conclusões desta discussão, suas limitações e indicações para futuros estudos.

2. As práticas de gestão de pessoas e a inovação

Na literatura sobre inovação, é comum encontrar menções sobre diversas práticas de gestão de pessoas, geralmente citadas entre práticas de gestão mais abrangentes (tais como gestão de projetos, gestão orçamentária, tecnológica, entre muitas outras). Contudo, o assunto é geralmente tratado de forma superficial. Há textos que abordam mais detalhadamente a questão, enfocando, via de regra, algum aspecto específico das práticas de gestão de pessoas ligadas à inovação. Há muitos autores, por exemplo, que discutem questões relacionadas à *criatividade* no trabalho (sendo uma autora de destaque AMABILE, 1997). Outros autores, como Livesay et al. (1996), concentram a discussão nas características pessoais de *inventores e empreendedores* e a influência das mesmas no processo de inovação. Autores como Newell et al. (2002, apud MARX, 2008) exploram o importante papel do *reconhecimento* dos profissionais para estimular a geração de novos conhecimentos. Por fim, uma série de outros autores, como aponta Lam (2005), tratam da importância do *aprendizado coletivo e da gestão do conhecimento* para inovação. Contudo, mesmo quando é dada maior atenção ao tema, observa-se que *boa parte desses textos aborda as práticas de RH de forma isolada*.

Davila et al. (2007) abordam práticas de gestão de pessoas de maneira mais ampla. Os autores discorrem não só sobre a importância da *aprendizagem* para a geração de novos produtos e processos, mas também sobre a necessidade de se ter *avaliação de pessoas e recompensa pela geração de inovação*. Além disso, reforçam a importância de se criar uma *cultura voltada à inovação*, o que depende de práticas alinhadas de *seleção de pessoas* e de um *forte papel da liderança* para a criação e manutenção de ambientes inovadores. Na mesma linha, Lafley e Charan (2008) apresentam um conjunto de práticas de RH que, segundo eles, seriam essenciais para se criar uma empresa inovadora: criação e gestão da cultura voltada para inovação; *treinamento de líderes* capazes de estimular a criatividade em suas equipes, *identificar e reconhecer os funcionários que fornecem mais ideias*; seleção de pessoas com *perfil para a inovação* (ou seja, com apetite ao risco, criatividade, habilidade de relacionamento e comunicação e foco no cliente); entre outras.

Contudo, percebe-se que, mesmo tendo alguns autores apresentado em suas obras diversas práticas de RH que estariam associadas a maiores níveis de inovação, é difícil encontrar-se um trabalho focado neste tema que empregue uma abordagem holística e sistêmica essas práticas utilizadas para o fim citado. Desta maneira, parece ser possível concluir que realmente existe uma carência de estudos que enfoquem de maneira ampla e profunda (e como tema central) as ações de RH para inovação.

Neste contexto, vale citar que, no mencionado estudo de Kochan et al. (1996), constata-se que *quanto mais ampla e sistêmica for a atualização nas práticas de RH* (e também em outras práticas de gestão, como será abordado a seguir), *melhor o resultado final obtido com tais mudanças*. Os autores evidenciam o fato de que mudanças isoladas ocorrem na maioria das empresas, mas *para que haja maior efetividade nestas mudanças, seria necessário que todo o sistema de gestão de pessoas seja alterado* (de forma sistêmica e interligada), e não só adotar novas práticas de forma isolada.

Além de Lafley e Charan (2008), que caminham nesta linha de argumentação, Hamel (1999) fornece bons elementos para esta discussão. Neste texto, o autor apresenta um

conjunto de ações de RH, ligadas e coerentes, para incentivar inovações em grandes multinacionais. O primeiro ponto está relacionado à geração de ideias relativos a novos produtos e negócios. É apresentado o caso da empresa Shell, gigante do setor de óleo e gás, em que foram criados pequenos fóruns de discussão e avaliação de ideias, nos quais era permitido que qualquer funcionário apresentasse novas ideias para o negócio. Tal fórum tinha uma autonomia financeira para financiar as propostas analisadas e aprovadas. Contudo, conferir este espaço não era suficiente. Para estimular a geração e a apresentação de novas ideias, a empresa contratou uma consultoria que aplicou uma série de ações de treinamento e capacitação para geração, estruturação e desenvolvimento de novas ideias. Além disso, os funcionários que levavam a frente seus projetos recebiam *coaching* ao longo desta atividade.

O que é interessante neste caso é a amarração das ações: a empresa não somente investe em projetos de inovação, mas provê voz aos funcionários (para que possam propor novas ideias), dá o treinamento necessário para geração e estruturação dos projetos e o *coaching* necessários para que haja concretização das ações. Segundo o autor, tudo isso aumenta o engajamento de funcionários criativos e inovadores com a empresa.

Aliás, no que tange ao engajamento dos funcionários à empresa, o autor apresenta outra necessidade premente para o modelo de gestão de RH: a capacidade de recompensar adequadamente funcionários envolvidos nos projetos de sucesso. Segundo o texto, funcionários que trazem retornos para a empresa devem participar da riqueza gerada por suas novas ideias e projetos.

Por fim, o autor destaca a necessidade de se dar perspectivas e mobilidade de carreira interna aos funcionários inovadores. Enfatiza-se o fato de um bom funcionário não poder ficar “escondido” em estruturas burocráticas e imóveis comuns nas grandes empresas. Advoga-se por uma atenção diferenciada à carreira dos funcionários inovadores, dando liberdade a eles para buscarem novas oportunidades internas de gerarem novos negócios em outras unidades.

O que parece ser possível concluir dos textos que abordam as ações de RH de uma forma mais sistêmica voltadas para a inovação é que, antes de tudo, a empresa precisa ter um grande foco estratégico em inovação, de forma construir uma cultura favorável a ela, tangibilizada por meio de práticas que incentivem a geração de novas ideias, a estruturação de projetos e o lançamento de novos produtos. Somente com este foco estratégico, alicerçado pelo apoio da alta direção, é que se desenham práticas de seleção de pessoas, treinamento, desenvolvimento, gestão de carreira e remuneração aderentes a este fim e coerentes entre si. E também somente com este foco é que se realizam os investimentos financeiros necessários para o desempenho de tais práticas de maneira adequada.

3. Aspectos relacionados à organização do trabalho que viabilizam práticas de gestão de pessoas e a inovação

Conforme mencionado anteriormente, não é suficiente haver práticas de gestão de pessoas que incentivam a inovação em produtos se aspectos relacionados à organização do trabalho não forem igualmente pensados para este fim. Sabe-se que a extrema departamentalização, por exemplo, tende a dificultar o fluxo de ideias e informações, inibindo, desta maneira, a inovação. Segundo Marx (2008), *ambientes flexíveis tendem a ser mais adequados a organizações voltadas para a inovação*.

Aparentemente esta hipótese também encontra suporte, de forma implícita, nos textos de alguns autores que versam sobre inovação. Hamel (2007), por exemplo, analisa o que

grandes empresas bem sucedidas têm feito para se sobressair sobre seus concorrentes. Boa parte das empresas apresentadas também é muito inovadora em produtos, o que torna o referido texto ainda mais aderente aos objetivos deste estudo. No caso de duas empresas citadas nessa obra (W.L.Gore e Google), práticas inovadoras de RH são aplicadas em conjunto com novas formas organizacionais de forma a potencializar a capacidade de inovação nas empresas. Flexibilização da estrutura hierárquica associada à ausência (intencional) de definição clara de cargos estanques; estabelecimento de uma parte do horário de trabalho destinado exclusivamente para desenvolver as próprias ideias, associado com a utilização de trabalho em grupo para o amadurecimento de tais projetos inovadores; estabelecimento de rígidos processos de seleção e de avaliações de desempenho 360º com ampla participação dos colegas de equipe; e estabelecimento de rede densa de comunicação horizontal, são exemplos de como as práticas de RH e aspectos organizacionais estão intimamente ligados no contexto da inovação.

Além disso, autores mais focados na discussão sobre organização do trabalho também mencionam bastante em ações relacionadas a RH quando discorrem sobre desenhos voltados para a inovação. Philippe Zarifian é um importante autor contemporâneo sobre este tema, e conceitos essenciais extraídos de sua vasta obra acerca do assunto podem ajudar a aprofundar esta questão. Zarifian (1990) apresenta abordagens alternativas à abordagem clássica de organização do trabalho, tendo em vista que, com o aumento da complexidade do ambiente competitivo atual, algumas características do sistema produtivo idealizado por Taylor deixam de dar boas respostas. Neste contexto, ressalta a necessidade de se aproveitar o conhecimento dos profissionais. O controle deixa de ser sobre o modo de atuar, mas sim sobre os resultados almejados. Com isso, desenvolvem-se as competências profissionais e se obtém um envolvimento maior dos funcionários. Para tanto, em virtude de se ter uma maior responsabilização do funcionário, é necessária seleção mais rigorosa da mão de obra contratada. E como se observam maiores exigências, exigem-se maiores contrapartidas: reconhecimento profissional, gestão participativa, prêmios por desempenho, etc. O autor apresenta neste trabalho uma pesquisa sobre produtividade em ambientes flexíveis, em tese mais adequados a organizações voltadas para a inovação (MARX, 2008). São apontados como fatores preponderantes para a produtividade em contextos flexíveis:

- O saber profissional: para atuar num ambiente em que o controle recai sobre os resultados, funcionários precisam de autonomia. Neste contexto, torna-se fundamental a qualidade profissional do indivíduo ou da equipe. Haveria uma nova exigência em termos de formação. Além disso, devem desaparecer fronteiras existentes entre funções. Isso porque, para o autor, a inovação é um processo multidimensional, abrangendo muitas áreas;

- Atividade comunicacional: é reconhecido o fato de que a produtividade é essencialmente engendrada pela qualidade da ação comunicacional (diferentemente do que ocorria no modelo clássico de organização). Para haver comunicação efetiva é necessário haver um *objetivo compartilhado*, assim como a individualidade que garanta que tudo faça sentido para o indivíduo e o mesmo não fique alienado.

Outro texto do referido autor (ZARIFIAN, 2001) aprofunda estas questões, explorando as mudanças mutações essenciais no trabalho. O primeiro conceito que caracteriza esta mutação é o de evento. Para ele, a atividade humana atual no processo produtivo se reposiciona no confronto com eventos, que é definido pelo autor como algo imprevisto, inesperado e que perturba o desenrolar normal do sistema de produção. Estes eventos seriam, segundo uma primeira abordagem, panes, desvios da qualidade, falta de materiais, ou seja, o

acaso. Uma segunda abordagem para eventos (mais aderentes ao objetivo deste trabalho) seria a de novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam as atividades de inovação.

Neste contexto, o confronto a um evento significa saber inventar as respostas a serem dadas a um ambiente social complexo e instável. Para tanto, o trabalhador lança mão da competência profissional, que é a capacidade de fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa. A competência deve ser automobilizada na situação real do evento. *Quando o evento for mais complexo, supõe-se a intensa mobilização de uma rede de atores, por meio de uma comunicação efetiva.*

Por fim, tendo em vista todos estes conceitos, o texto apresenta as mudanças nas organizações do trabalho. Em oposição aos modelos clássicos de organização, o autor apresenta alternativas, sendo a principal forma para os objetivos do presente trabalho a *organização por projeto*. Este tipo de organização, desenvolvida essencialmente no ambiente de concepção, estimula e acelera os processos de inovação. A ideia é reunir uma equipe multiocupacional em torno de um projeto de inovação, com objetivos precisos por período determinado. Trata-se de uma organização temporária e que faz convergir competências.

Resumindo, do ponto de vista de RH, o autor reforça uma série de conceitos para o trabalho flexível com foco em inovação: propõe melhor capacitação dos funcionários num contexto em que terão que “inventar” novas soluções para os problemas internos e externos, além de dar bastante ênfase no desenvolvimento de competência profissional dos trabalhadores. Além disso, menciona a necessidade de se reconhecer esta competência de forma diferenciada, tendo que ser este reconhecimento aliado a um sistema de gestão participativo. Contudo, é interessante notar que, *implicitamente, o autor deixa transparecer que nada disso terá valor concreto se não for implementado num modelo de organização de trabalho diferenciado*. Há grande ênfase de Zarifian nos aspectos da *comunicação*, do *trabalho em grupos* e da *autonomia* para tomada de decisões nos processos de inovação complexos. Este é um *input* relevante para o presente trabalho, principalmente quando um de seus objetivos é justamente identificar outros elementos organizacionais que estão fortemente envolvidos na relação entre práticas de recursos humanos e inovação.

Com base nas constatações realizadas a partir da revisão bibliográfica desta seção, formula-se a principal hipótese a ser testada no presente trabalho:

Hipótese: A implementação de um sistema de RH com práticas integradas voltadas para o desenvolvimento de novos produtos, realizada em conjunto com a adoção de desenhos de organização do trabalho coerentes com este objetivo, aumenta a capacidade de inovação em produtos nas empresas.

A seguir, será exposta a metodologia do trabalho de campo a ser realizado, visando aprofundar a verificação dos conceitos acima expostos na prática e verificar se há validação empírica da hipótese formulada.

4. Metodologia e apresentação do caso

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de fenômenos recentes em ciências sociais, que focam o entendimento de dinâmicas presentes em realidades particulares, se enquadra na estratégia de pesquisa denominada *estudo de caso*. Tendo em vista que a abordagem proposta no presente trabalho ainda é pouco explorada na literatura, acredita-se que a metodologia proposta é bastante adequada.

No que tange à seleção da empresa (num estudo de caso simples), a autora ressalta que deve ser teórica, e não randômica. Assim, para se realizar a pesquisa pretendida, é necessário escolher uma empresa à qual o problema de pesquisa seja pertinente. Assim, foram adotadas as seguintes características como critérios de seleção da empresa a ser estudada:

a) Ser uma empresa de médio ou grande porte, em que a discussão em questão possa desenvolvida. Assim, a empresa deve ter uma área formalizada de Recursos Humanos que desenhe políticas, práticas e processos de gestão de pessoas que possam ser analisados. Além disso, deve ser passível de clara observação na empresa as escolhas relativas à organização do trabalho (como o trabalho é dividido e coordenado);

b) Ser reconhecidamente voltada para inovação em produto. Isso pode ser observado por meio de premiações, publicações acadêmicas ou empresariais que reconheçam a empresa por seu foco em inovação em produto.

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a gerente geral de RH da empresa pesquisada, responsável por todas as políticas e práticas de desenvolvimento de pessoas na empresa. Nessa entrevista, buscou-se aprofundar quais práticas de gestão de pessoas apóiam a inovação - e como isso ocorre - além das questões relacionadas organização do trabalho envolvidas neste aspecto. A entrevista teve duração aproximada de duas horas.

Além da entrevista semi-estruturada, buscou-se obter mais informações e confirmar a consistência dos dados fornecidos pelos entrevistados por meio da observação de materiais de comunicação interna e externa (cartazes, folders, textos disponíveis em Intranet e Internet, etc.) e de outras evidências relacionadas ao tema pesquisado, de forma a permitir a triangulação de dados. Os resultados da coleta dos dados são apresentados a seguir.

4.1 A empresa

A empresa estudada é uma multinacional do ramo de eletrodomésticos (linha branca) que atua no Brasil por meio de três marcas principais. A empresa possui aproximadamente 15.000 funcionários, sendo uma das líderes de mercado em seu ramo de atuação.

A empresa em questão foi escolhida principalmente por ser reconhecida como uma referência tanto em inovação, quanto em gestão de pessoas. No ano de 2010, a empresa destacou-se entre uma das “empresas que mais inovam no Brasil”, segundo estudo realizado por uma consultoria estratégica de renome internacional, em conjunto com uma das principais revistas de negócios do país. Além disso, neste mesmo ano, figurou entre as “melhores empresas para se trabalhar” em publicação tradicional do mercado brasileiro, que tem como suporte conceitual e metodológico para poder identificar as empresas com melhores práticas de gestão de pessoas uma fundação associada a uma das principais universidades do país.

Sua estrutura apresenta, dentre outras unidades, uma vice-presidência de Recursos Humanos, e uma vice-presidência de Desenvolvimento de Novos Produtos (principal responsável pelos projetos de inovação em produtos). A vice-presidência de RH apresenta duas gerências gerais, sendo uma delas responsável pelas atividades de desenvolvimento humano (foco de análise no presente trabalho), e outra de processos e infraestrutura, na qual, por exemplo, é realizado o processamento de folha de pagamentos.

4.2 A estratégia da empresa e as práticas de recursos humanos voltadas para inovação

Segundo a gerente geral de RH entrevistada, “o fato de a empresa ser reconhecida como altamente inovadora não é por acaso”. Inicialmente, ressalta-se que inovação é um dos pilares estratégicos da empresa. A decisão de se investir em inovação vem, justamente, da busca pela diferenciação e fuga da *comoditização* que vem sendo observada no mercado em que a empresa atua. Esta opção estratégica é evidenciada por diversos fatos, tais como a presença de uma vice-presidência dedicada ao assunto, assim como ao monitoramento sistemático de indicadores que acompanham o atingimento ou não deste objetivo (tais como quantidade de novas patentes registradas por ano, volume de receita com novos produtos sobre receita total, entre outros). Além disso, em diversos aspectos ligados ao desenvolvimento de pessoas, percebe-se claramente uma preocupação em trabalhar elementos humanos que levem à inovação, como as que serão descritas a seguir.

Percebe-se, inicialmente, que o conjunto de competências de liderança da empresa (formada por 12 competências) privilegia claramente aspectos ligados à inovação. Este conjunto de competências forma o elemento integrador de todo o sistema de gestão de pessoas, alimentando os subprocessos de recrutamento e seleção, de treinamento e desenvolvimento e de reconhecimento. Dentre estas 12 competências de liderança, podem-se destacar: capacidade de atuar como agente de mudanças, pensamento inovador e comunicação. A companhia acredita que, caso seus líderes apresentem alta proficiência em tais competências, certamente será possível levar o ímpeto de desafiar o *status quo*, de propor novas ideias e de implementá-las para as equipes.

Para que os líderes apresentem tais competências, trabalha-se desde o momento da contratação. Tanto os selecionadores da área de RH, quanto os gerentes da companhia são treinados a fazerem entrevistas por competências, em que se busca identificar se os candidatos possuem tais ou não competências. Contudo, destaca-se um trabalho que é feito antes mesmo da seleção, ou seja, na definição dos perfis a serem buscados. A empresa acredita que, não só para inovar, mas para desempenhar das funções em geral, é necessário ter diversidade nos times. No caso de inovação, o RH e os gestores têm total consciência de que é necessário ter tanto ótimos pesquisadores, quanto implementadores de novas ideias. Neste caso, muito provavelmente as pessoas que vão desempenhar estes papéis possuem perfis bastante diversos, mas podem (ou devem) atuar no mesmo time. Assim, antes de buscar um novo profissional, o RH reúne-se com o gestor para definir claramente qual o perfil a ser procurado, tendo em vista não só as características pessoais que tal profissional deve apresentar, mas também como este perfil se compõe com os perfis dos demais profissionais da equipe em que ele irá atuar. Então, delineado tal perfil, definem-se quais das 12 competências devem ser enfocadas no processo seletivo, para em seguida dar início ao mesmo.

A empresa, contudo, tem claro que nenhum profissional contratado já vem “pronto” do mercado. Assim, trabalha-se com o conceito de Universidade Corporativa (conceito muito semelhante ao apresentado pela literatura – vide EBOLI, 2004), em que se busca aprimorar as competências que precisam ser reforçadas nos profissionais que já as apresenta, ou desenvolvidas em quem não as apresenta nos níveis esperados. Aliás, para fazer o diagnóstico de quais são as necessidades de desenvolvimento de cada profissional, a empresa lança mão de avaliações 360°. e *assessments*. Quando se percebe uma necessidade semelhante num amplo grupo de profissionais, busca-se desenvolver um novo treinamento ou ação de desenvolvimento que enderece tal necessidade coletiva.

Estreitando o foco dos esforços em capacitação de pessoal para a inovação, sabe-se na empresa para que surjam novas ideias, e para que elas sejam transformadas em novos produtos que agreguem à marca e à empresa, os profissionais (principalmente as lideranças) precisam ser treinados para tal. A empresa possui um programa chamado “escola de líderes”, em que os gestores da companhia são submetidos a um conjunto de módulos de treinamento. Neste programa, é apontado como elemento fundamental o módulo de Inovação, pelo qual passam todos os profissionais que lideram equipes (desde o nível de supervisão de fábricas, até a presidência da empresa). Neste módulo discute-se desde o que é uma inovação, até metodologias práticas para estimular a geração de novas ideias, selecioná-las e, principalmente, desenvolvê-las até elas chegarem ao mercado. Para os profissionais mais envolvidos com o assunto (tais como os líderes de projetos de novos produtos), treinamentos mais aprofundados são oferecidos, sejam eles em instituições de primeira linha no país ou no exterior. A fim de desenvolver ainda mais as competências gerenciais dos profissionais de alto potencial, um programa de expatriação também é oferecido. Por meio deste programa, um forte intercâmbio de experiências é oferecido, podendo o profissional a ele submetido vivenciar as melhores práticas mundiais da empresa, dentre elas, as de inovação.

Vale ainda ressaltar que o desenvolvimento acadêmico e a busca por novos conhecimentos aplicados são bastante valorizados pela empresa. Reconhecendo que a atuação de muitos profissionais dedicados à inovação é extremamente especializada e muitas vezes individual, a empresa possui, principalmente em áreas como a de P&D, a chamada “carreira em Y”, que, segundo Dutra (1996), possibilita a progressão na carreira mesmo que não seja por meio da ocupação de cargos gerenciais, mas pela evolução em um braço técnico, com níveis remuneratórios e de benefícios equivalentes aos do braço gerencial. O interessante é que, como critério de progressão, a empresa adota a titulação acadêmica do profissional (mestrado, doutorado e pós-doutorado), assim como número de patentes registradas pelo especialista. Neste sentido, percebe-se claramente um incentivo à busca de novos conhecimentos que possam auxiliar no desenvolvimento de novos produtos para a empresa.

Entretanto, nada disso é desconectado do foco na geração de resultados. Todos os funcionários menselistas da empresa passam por uma avaliação de desempenho, que é, segundo a gerente entrevistada, a principal forma de reconhecimento do trabalho realizado pelos profissionais, incluindo o esforço voltado para a inovação. Os funcionários possuem metas anuais relacionadas a resultado, entrega aos clientes, processos e desenvolvimento pessoal, com base nas quais são avaliados e, ao final do período, comparados entre si. Os profissionais de melhor performance são os que obtêm maior reconhecimento financeiro, por meio de um programa de bonificação. Além disso, a dimensão de desempenho é posteriormente avaliada em conjunto com uma avaliação comportamental (realizada com base nas competências da empresa), de tal sorte a identificar os profissionais de maior potencial. A estes profissionais são dadas maiores oportunidades de exposição, de carreira, de treinamento e desenvolvimento, o que representa a aplicação do conceito da meritocracia, um valor extremamente importante para a empresa.

Neste esquema de reconhecimento acima exposto encaixam-se os projetos de inovação. Via de regra, todos eles fazem parte do plano de metas dos profissionais envolvidos na sua consecução, o que, levando em consideração o funcionamento do programa de avaliação de desempenho e bonificação, garante o reconhecimento das equipes envolvidas no desenvolvimento de produtos mais bem sucedidos. Para os operários das fábricas, geralmente horistas, também há um programa de avaliação, porém geralmente relacionado a indicadores pré-estabelecidos de eficiência, produtividade e segurança no trabalho.

4.3 Aspectos ligados à organização do trabalho e a inovação

No que tange à organização para inovação, a empresa apresenta, conforme mencionado, uma equipe dedicada ao assunto. Na vice-presidência de novos produtos há uma gerência geral de desenvolvimento de projetos, que possui sob sua gestão profissionais exclusivamente dedicados à liderança de projetos de inovação. Assim, quando a ideia de um novo produto nova é proposta, ela é avaliada por um comitê, que, de acordo com critérios pré-definidos, decide se esta ideia será descartada, mantida em espera para um momento mais propício para desenvolvimento, ou se será levada adiante. Neste último caso, um dos líderes de projetos é destacado para gerenciar o desenvolvimento desta ideia até a sua materialização.

Para montar as equipes de um novo projeto, são destacados profissionais das equipes funcionais (P&D, produção, marketing, entre outras). É importante ressaltar que esta equipe não abandona suas atividades rotineiras. Quando o profissional da área funcional é escalado para fazer parte de uma equipe de projeto de um novo produto, é realizado um balanceamento entre suas atividades rotineiras e as de projeto, de tal sorte que ambas as atribuições possam ser desempenhadas satisfatoriamente, evitando sobrecarga. Desta maneira, via de regra são estabelecidos modelos de organização matriciais, tendo o profissional dois gestores (o gestor funcional e o líder do projeto de desenvolvimento do novo produto).

Entretanto, além da questão estrutural acima exposta, não puderam ser observadas formas de organização do trabalho diferenciadas (principalmente no que se refere aos membros das equipes que atuam nos projetos de desenvolvimento de novos produtos). Não foram evidenciadas, em nenhum momento, questões como flexibilização da hierarquia, criação de espaços comunicacionais diferenciados de uma estrutura convencional ou delegação de maior autonomia no trabalho de forma a potencializar, ainda mais, a inovação dentro da empresa. Assim, no âmbito das equipes, a menos da formação de equipes multidisciplinares de projetos com reportes matriciais, nenhuma outra característica diferenciada dos esquemas clássicos de organização do trabalho foram encontradas.

5. Análise do caso

Do ponto de vista das práticas de RH voltadas para inovação, pode-se dizer que o caso estudado permite uma série de análises interessantes. Inicialmente, percebe-se uma coerência não só das ações de RH, mas também dos diversos sistemas da empresa (o que é refletido, inclusive, na sua estrutura organizacional), com a estratégia de inovação. Conforme advogam Hamel (1999) e Lafley e Charan (2008), a empresa precisa ter a inovação como pano de fundo organizacional para que ela se concretize. E é isso que se percebe no caso estudado, no que tange, mais especificamente, as ações de RH. O potencial de inovação é buscado desde o momento da seleção do profissional, passando pelo treinamento, até influenciar decisões de movimentação de carreira e reconhecimento.

Contudo, é importante mencionar que as práticas de RH adotadas, em si, não são inovadoras ou extremamente diferenciadas. Os diversos textos apresentados na seção 2 deste texto, mesmo que de forma dispersa, já abordam a maioria das práticas apresentadas na empresa. O que aparentemente é diferenciado nesta empresa (a ponto de fazer com que ela seja amplamente reconhecida no mercado por suas práticas de gestão de pessoas e pela sua capacidade de inovação) é justamente o desenho de *práticas coerentes entre si e com o intento estratégico relacionado à inovação*. A existência na empresa de um conjunto de competências

que apresenta competências altamente relacionadas à inovação, sendo que tais competências são buscadas no processo seletivo, são desenvolvidas nos programas de treinamento e são reconhecidas por meio dos programas de desenvolvimento de talentos e potenciais da empresa, evidenciando um modelo de gestão de pessoas coeso e altamente interligado.

Além disso, o que também parece ser um diferencial é a *disciplina na implementação das práticas de Recursos Humanos*. De nada adiantaria ter um modelo bastante coerente com a estratégia e internamente coeso se ele não fosse bem praticado. Ao que tudo indica (apesar de não haver indicadores objetivos ou evidências que tornem possível provar de forma inequívoca), este modelo de gestão de pessoas está sendo muito bem implementado na prática, ajudando a impulsionar, de fato, a capacidade de inovação da empresa.

No que tange à organização do trabalho, contudo, pouco pôde ser observado. Não foram encontradas ações específicas eventualmente facilitadoras da inovação além do fato, relevante sem dúvidas, de haver uma área da empresa dedicada exclusivamente a este fim. A existência de uma vice-presidência dedicada à inovação, com uma estrutura abaixo de líderes de projetos focados na condução de novos projetos, sem dúvidas facilita a transformação das ideias em novos produtos a serem lançados no mercado. Entretanto, não foi possível identificar uma tratativa diferenciada, pelo menos de forma estruturada e evidenciada pelo RH da empresa, à questão da relação do trabalho do dia-a-dia dos membros das equipes de projeto, em suas áreas funcionais, com seus novos afazeres relacionados aos projetos. Não foi possível identificar, igualmente, ação específica relacionada à comunicação entre os membros das equipes, ao enfraquecimento de hierarquias, dentre outras questões que a literatura pesquisada apontou como possível alavancador de inovação nas organizações quando implantadas com um novo sistema de práticas de gestão de pessoas.

6. Conclusões

O caso estudado pôde, em parte, validar a hipótese levantada no presente trabalho. Pelo que se pode ver, *um sistema de RH coeso e voltado à inovação tem sido capaz de ajudar uma empresa multinacional de grande porte a obter sucesso na sua estratégia de diferenciação pelo desenvolvimento de novos produtos*. Não foi possível verificar, entretanto, a relação entre esquemas organizacionais diferenciados e a inovação, pelo fato de a empresa não apresentar tais esquemas.

O presente trabalho apresenta uma série de limitações. O acesso à empresa foi limitado, não sendo possível observar outros pontos de vista que pudessem ser complementares ao da gerente entrevistada. Sugere-se que, em futuros estudos seja observada a visão de gerentes ou profissionais dos times envolvidos nos projetos de inovações. Uma outra abordagem interessante seria estudar empresas que passaram por mudanças profundas nos modelos de gestão de pessoas e de forma de organizar o trabalho, de tal sorte que fosse possível fazer uma comparação, com indicadores sobre o desempenho em inovação antes e após tais mudanças. Por fim, sugere-se buscar estudos em amostras maiores, de tal forma a aumentar o poder de generalização das conclusões dos estudos.

7. Referências bibliográficas

AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 1, p.39-58, 1997.

- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- HAMEL, G. Bringing Silicon Valley inside. **Harvard Business Review**, Boston, v. 77, n. 5, p. 71-85, 1999.
- HAMEL, G. **O futuro da administração**. São Paulo: Campus, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p.71-79, 1992.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KOCHAN, T.A., ICHNIOWSKI, C., LEVINE, D., OLSON, C., STRAUSS, G. What works at work: overview and assessment. **Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology)**, working paper, p. 1-42, 1996.
- LAFLEY, A. G.; CHARAN, R. **O jogo da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- LAM, A. Organizational Innovation. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. R. **The Oxford handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- LIVESAY, H. C.; LUX, D. S.; BROWN, M. A. Human factor and the innovation process. **Technovation**, v. 16, n. 4, p. 173-186, 1996.
- MARX, R. **Organização para a inovação: avaliação crítica dos projetos e da implantação de trabalho em grupos com autonomia**. 2008. Tese (livre-docência em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2008.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, R.M.S.M. **Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações de trabalho**. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.