

**TÍTULO: Alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e a estratégia Inovação:**  
Um estudo de empresas inovadoras.

**AUTORA**

**SANDRA MARA DE ANDRADE**

Universidade Estadual do Centro-oeste UNICENTRO

smaraandrade@yahoo.com.br

**RESUMO:**

Considera-se que a competitividade empresarial pode ser conseguida a partir do alinhamento estratégico entre a gestão de pessoas, ou seja, o conjunto de políticas e práticas adotadas pelas empresas e sua estratégia de inovação. Dessa forma, o objetivo desse estudo foi verificar se há alinhamento estratégico entre a estratégia de inovação e a estratégia de gestão de pessoas nas empresas inovadoras e quais as práticas de gestão de pessoas estão sendo adotadas por essas empresas. Foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa, por meio da análise de múltiplos casos, com análise de dados secundários, portanto, pesquisa documental. Dentre os principais resultados destaca-se que as organizações pesquisadas, apresentam a descrição de sua estratégia organizacional voltada para inovação e de gestão de pessoas, mas que a segunda está subordinada a primeira e não alinhada aquela, portanto não corroboram o modelo utilizado (LEEDE E LOOISE, 2005). Quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas, estas se mostraram de voltadas para a estratégia do comprometimento, sendo que as principais práticas voltadas para a inovação, nas organizações pesquisadas, são os programas de incentivos a geração de ideias e criatividade, os quais geram muitos resultados em termos de inovação.

**Palavras Chave:** Gestão de pessoas, inovação, alinhamento estratégico

**ABSTRACT:**

It is considered that business competitiveness can be gained from the strategic alignment between people management, so, the set of policies and practices adopted by companies and their innovation strategy. Thus, the objective of this study was to determine whether there strategic alignment between the innovation strategy and management strategy for people in business and what innovative people management practices are being adopted by these companies. We developed a qualitative approach, through the analysis of multiple cases, with analysis of secondary data, therefore, documentary research. Among the main results is that the organizations surveyed, submit a description of its organizational strategy focused on innovation and people management, but the second is subordinate to the first non-aligned and that therefore do not support the model used (E LEEDE LOOISE, 2005). The policies and management practices of people, these were found to be directed to the strategy of commitment, and the main practices aimed at innovation in the organizations surveyed, incentive programs are generating ideas and creativity, which generate many results in terms of innovation.

**Key Words:** People management, innovation, strategic alignment

## INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, devido às mudanças econômicas no mercado mundial, as organizações precisam cada vez obter vantagens competitivas significativas. Como fatores que interferem nesse processo, podem ser citadas as novas formas de gerir pessoas, e a acelerada mudança tecnológica. Devido as mudanças no ambiente de trabalho que se tornou mais flexível e também devido a mudança no perfil dos empregados as empresas adotam novos modelos de gestão, mais voltados ao comprometimento e procurem alinhar os objetivos da organização com os dos funcionários. (ALBUQUERQUE, 1999; DUTRA 2006).

Por outro lado, a relação entre tecnologia e crescimento já é discutido desde os economistas clássicos, sendo que na atualidade, o êxito empresarial depende da capacidade da empresa inovar, colocando produtos novos no mercado atendendo demandas como preço, qualidade, eficiência e flexibilidade (SBRAGIA, 2006)

Assim sendo, “o tema **inovação**, alinhado à estratégia organizacional, emerge, sem precedentes no País, como uma das alternativas para a retomada do desenvolvimento sustentável e como uma das prerrogativas para a competitividade global no novo milênio”. (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009, p.135). Considera-se assim, que a competitividade empresarial pode ser conseguida a partir do alinhamento estratégico entre a gestão de pessoas, ou seja, o conjunto de políticas e praticas adotadas pelas empresas e sua estratégia de inovação.

Para Parolin (2008), a integração estratégica entre gestão de pessoas e inovação é uma temática pouco explorada, pois são raros os estudos feitos sob essa perspectiva. Para a autora, “(v)ários autores admitem uma associação entre estratégia e inovação, mas poucos incluem a estratégia em gestão de pessoas como um dos alicerces para a inovação” (PAROLIN, 2008, p. 31-32).

Verifica-se então que, inovação e gestão de pessoas são dois temas bastante discutidos, mas ocorre que, segundo Leede e Looise (2005) até o desenvolvimento de seu modelo, não havia no campo teórico uma integração entre os dois temas. No campo da inovação, a gestão de pessoas tem sido tratada já há algum tempo, a literatura sobre inovação geralmente trata do perfil do profissional alocado em P&D, e não da integração entre as duas áreas, ou seja, como mobilizar as pessoas a adotarem um comportamento inovador. (BOSQUETTI, PAROLIN, ALBUQUERQUE, 2009) Já no campo da Gestão de pessoas, de acordo com Leede e Looise (2005), pouca atenção havia sido dada para inovação, até recentemente, quando crescem os estudos sob perspectiva estratégica de recursos humanos.

Considerando ainda, nesse contexto, as empresas inovadoras, que de acordo com Cooper e Kleinschmidt (1996) podem ser consideradas aquelas que fazem uso de seus recursos de forma que conseguem se destacar em seus resultados de P&D, e que, as pessoas podem garantir diferencial competitivo. Alie-se a isso o fato de que alguns modelos teóricos que começam a ser desenvolvidos a fim de estudar a integração estratégica entre gestão de pessoas e inovação, o que denota uma preocupação com a temática, mas que, ainda são escassos os estudos sob essa perspectiva, é que se propõe os seguintes problema e objetivo.

## PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Considerando o exposto, o problema que aqui se propõe a responder é: Como se configuram as políticas e práticas de gestão de pessoas quanto ao alinhamento à estratégia de inovação em empresas consideradas inovadoras?

Sendo assim, o objetivo proposto é: Verificar se há alinhamento estratégico entre a estratégia de inovação e a estratégia de gestão de pessoas nas empresas inovadoras e quais as práticas de gestão de pessoas adotadas por essas empresas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são abordadas as temáticas inovação, gestão de pessoas sob a perspectiva estratégica e um modelo de integração estratégico entre gestão de pessoas e inovação, a fim de subsidiar esse estudo.

## INOVAÇÃO

O conceito de inovação vem sendo desenvolvido desde os economistas tradicionais como Smith e Schumpeter (SBRAGIA, 2006), sendo assim são diversas as definições e as classificações propostas. Damanpour e Evan (1984) propõe que as inovações sejam categorizadas como tecnológicas e administrativas; Tidd, Bessant e Pavitt (1997) fazem distinção entre inovação de produto, serviço e processo. Outros autores diferenciam a inovação a partir de seu foco, a partir da invenção, do processo e do produto, conforme apresentado no quadro 1.

**Quadro 1 – Definições de inovação**

Autor	Definição	Foco
Amabile (1988)	Um produto ou processo é inovador a medida a que os observadores apropriados independentemente concordam que é inovador. Observadores apropriados são os que estão familiarizados com o domínio em que o produto ou processo foi introduzido.	Invenção
Haefner (1973)	Inovação: criação, desenvolvimento e comercialização de novos produtos industriais e processos.	Invenção Processo
Coopey, Keegan, e Emler (1998)	A inovação é uma forma particular de mudança caracterizada pela introdução de algo novo. Esse "algo" pode ser a um produto, serviço ou uma tecnologia ou pode envolver a introdução de novas práticas gerenciais ou alterações administrativas em outros elementos da organização. Em última análise, a inovação deve proporcionar mudança benéfica.	Processo
Knight (1967)	Uma inovação é a adoção de uma mudança de algo novo e relevante para a organização e para o ambiente.	Processo
Damanpour (1991)	Inovação é definida como a adoção de um dispositivo, sistema, a política, programa, processo, produto ou serviço novo, gerado internamente ou comprados para a adoção organização.	Produto
Grønhaug e Kaufmann (1988)	Inovação representa algo <i>novo</i> . Para ser uma verdadeira inovação tem de ser útil, ou, mais corretamente, percebido como útil.	Produto
Zaltman, Duncan, e Holbek (1973)	Inovação é qualquer ideia prática ou artefato material percebido como novo e relevante para a unidade de adoção.	Produto

**Fonte:** Adaptado e traduzido de Aliaga (2005, p. 19)

De modo geral os autores descrevem que a inovação começa com uma ideia, que é o processo criativo, de invenção, posteriormente há o processo de desenvolvimento de um novo produto, processo ou serviço até que ele chegue ao mercado para satisfazer necessidades sejam elas de natureza física, econômica e/ou sociais. (MYERS; MARQUIS, 1969).

Dessa forma, entende-se inovação de maneira semelhante a Damanpour (1987) quando descreve que a inovação não ocorre no momento da geração da ideia, mas sim quando essa ideia é colocada em uso. Zawislak (2005) reafirma que a inovação deve agregar um valor social ou gerar uma nova riqueza, ou seja, uma inovação deve gerar valor para quem a desenvolveu, e isso ultrapassa a ideia que inovação é só produto, processo, tecnologia. Ainda neste sentido, Tidd et al (2005) defendem que a inovação deve partir da criação de oportunidades pela combinação de conhecimentos, a fim de atender necessidades sejam elas já presentes ou potenciais.

De acordo com a perspectiva desse trabalho, cabe destacar que, List, no século XIX, introduz ao conceito de inovação a ideia de investimento intangível como “a condição de um país é resultante da acumulação de todas as descobertas, invenções, melhoramentos, aperfeiçoamentos e esforço de todas as gerações que viveram antes de nós: isso forma o capital intelectual da raça humana” (Freman e Soete, 1997, apud Sbragia, 2006). Aplicando isso às organizações pode-se afirmar que as organizações também detêm um capital intelectual. Aliaga (2005, p.2-3) corrobora esse aspecto pois afirma que a inovação é de suma importância para o desenvolvimento das pessoas nas organizações, já que, permite que os indivíduos reinventem seu trabalho o que mantém as organizações competitivas.

## GESTÃO DE PESSOAS – GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Lengnick-Hall et al. (2009); Ulrich (2000) e Albuquerque (1999) demonstram que, cada vez mais, a Gestão de Pessoas deve atuar como parceiro estratégico da organização. Dessa forma, o modelo estratégico de gestão de pessoas, mais adequado para a finalidade dessa pesquisa, prevê que os planos estratégicos dos processos de gestão de recursos humanos derivem da estratégia corporativa da empresa. Assim, em um primeiro momento, o papel de RH é de adaptação e implementação. Posteriormente, são propostas quatro áreas – a) influência sobre os funcionários; b) processos de recursos humanos; c) sistemas de recompensa; e d) sistemas de trabalho –, sendo que deve ser papel da Gestão de Recursos Humanos integrar essas áreas entre si e com a estratégia da empresa (FISCHER, 2002).

Albuquerque (1999), a partir de estudos desenvolvidos internacionalmente, demonstra que ocorre uma mudança importante no foco estratégico de Gestão de Pessoas. Para o autor a mudança mais significativa refere-se a transição de uma estratégia de controle para uma estratégia de comprometimento. No Quadro 2, é possível visualizar as principais diferenças entre esses dois tipos de estratégia.

**Quadro 2 - Modelo de Gestão de Pessoas – do controle ao comprometimento**

<b>Características Distintivas</b>	<b>Estratégia de Controle</b>	<b>Estratégia de Comprometimento – Atualidade</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>		
Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar
Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
<b>Relações de trabalho</b>		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
<b>Políticas de Recursos Humanos</b>		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras

Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

**Fonte:** ALBUQUERQUE, 1999, p. 225.

Diante dessa perspectiva, verifica-se que no intuito de se manterem competitivas, as empresas adotam estratégias diversas, de flexibilização de processos e recursos, o que só podem ser obtidos aumentando-se a participação e autonomia dos empregados. As estruturas tornam-se mais leves e enxutas com a redução no número de chefias intermediárias e a transformação de departamentos em unidades ou núcleos funcionais. Novas formas de organização do trabalho conferem mais poder e responsabilidade às pessoas e às equipes de trabalho, sendo que, o trabalho torna-se mais enriquecido e desafiador, e as relações de trabalho exigem maior interdependência entre empresa e empregado (ALBUQUERQUE, 1999).

Ainda dentre os principais fatores que o modelo mais voltado para o comprometimento apresenta, cabe ressaltar a relação empregador-empregado, que torna-se de interdependência e de confiança mútua, e com uma política salarial, que passa a privilegiar o desempenho, agora com baixa diferenciação salarial entre os níveis, além dos incentivos, que passam a ser grupais e vinculados aos resultados. Outro fator é a mudança de foco no cargo para o foco no encarecimento flexível, com a adoção de política de carreiras que priorizam a flexibilidade, ou seja, a movimentação horizontal, vertical e até mesmo diagonal, assim, verifica-se que para que haja alinhamento estratégico e comprometimento, há mudanças na forma como se estabelecem as políticas e na maneira que se operacionalizam as práticas de gestão de pessoas.

Lengnick-Hall et al. (2009) afirmam que há uma evolução para Modelos de Gestão de Pessoas mais competitivos. Além do alinhamento com as estratégias de negócio, eles acrescentam que a mensuração dos resultados dos sistemas de Gestão de Pessoas se torna extremamente importante. Fischer (2002) identifica, em organizações brasileiras, uma tendência ao modelo que denomina de “competitivo”. Nestas organizações a competência humana se apresenta como o grande diferencial dos negócios, e a competitividade do ambiente externo é transferida para dentro da organização. A empresa procura se diferenciar e, para isso, deve alinhar o comportamento humano às estratégias organizacionais, gerando competitividade para si mesma por meio dos indivíduos.

Albuquerque (1999) a partir do descrito no quadro 2, propõe três subsistemas componentes da gestão de pessoas que podem gerar diferentes estratégias, controle ou comprometimento.

Na estratégia de comprometimento, o autor defende que as políticas de recursos humanos deverão assumir como premissa básica: a valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação. (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009, p.136-137)

Neste trabalho, o enfoque será dado ao subsistema políticas de recursos humanos, a fim de verificar se as organizações inovadoras estão adotando prática mais voltadas ao controle o ao comprometimento.

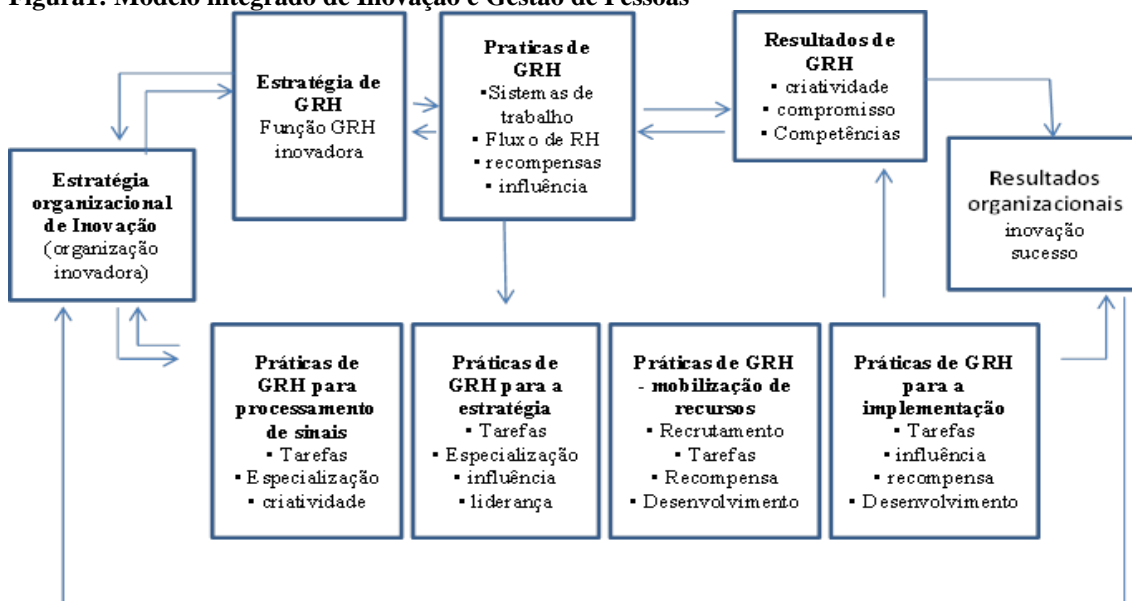
## INTEGRAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

Quando se fala em integração estratégica é preciso deixar claro do que se trata. Dutra (2006, p. 46), descreve a integração estratégica a partir da perspectiva de Fischmann e Ansoff, sendo assim, ela é “a capacidade do modelo de gestão de pessoas estar integrado, tanto influenciando como sendo influenciado, à estratégia organizacional e negocial da empresa”. Para Dutra(2006) embora o discurso sobre integração estratégica já seja de senso comum, na maioria das empresas as políticas e praticas de gestão de pessoas estão subordinadas a estratégia organizacional, dessa forma, não há a relação em que a gestão de pessoas influencia a estratégia da empresa.

Para Parolin (2008, p.210) “na abordagem estratégica, a ênfase se dá no alinhamento das funções tradicionais com os objetivos estratégicos da empresa, em função das mudanças organizacionais e ambientais”. A autora destaca ainda que quando se trata dos modelos de integração entre gestão de pessoas e inovação podem ser destacados o de Aliaga (2005) e o de Leede e Looise (2005). O modelo de Aliaga (2005) visa integrar inovações organizacionais com inovações em gestão e desenvolvimento de pessoas, no qual as características organizacionais, como o clima e a estrutura organizacional, sustentam a inovação.

O modelo de Leede e Looise (2005) suporta teoricamente melhor o presente estudo, pois enfoca a integração de gestão de pessoas e inovação por meio da estratégia da organização. Leede e Looise (2005) desenvolveram um modelo integrador entre inovação e recursos humanos, em nível estratégico. Pelo lado da inovação, o foco do estudo está nas etapas do processo de gestão de inovação tecnológica a partir do modelo de Tidd, Bessant e Pavitt (1997) que combinam análise do ambiente, estratégia, recursos e implementação. Pelo lado da gestão estratégica de pessoas, o foco está no modelo do cliente, o qual relaciona a estratégia organizacional, práticas de recursos humanos (seleção, treinamento, avaliação, recompensas, design do trabalho e envolvimento), resultados de recursos humanos (motivação, comprometimento, cooperação, flexibilidade, cidadania organizacional, rotatividade e conflitos) e resultados organizacionais (produtividade, qualidade, lucro, retorno do investimento e satisfação do cliente), conforme apresentado na Figura 1.

**Figura1: Modelo integrado de Inovação e Gestão de Pessoas**



Fonte: Traduzido de Leede e Looise (2005, p. 114)

Para Leede e Looise (2005) a integração dos dois campos só é possível se houver uma estratégia organizacional que vise à inovação. Neste modelo as autoras propõem dois níveis

de análise: O primeiro nível abrange a organização como um todo, com o objetivo de criar uma organização inovadora, com a ajuda de uma estratégia deliberada de gestão de pessoas, a qual requer práticas de gestão de pessoas específicas e renovadas – que vão além das tradicionais, chamadas por Albuquerque (1999) por estratégia de controle - que contribuam para resultados de gestão de pessoas que auxiliem no processo de tornar a organização inovadora. O segundo nível, trata de quais práticas de gestão de pessoas são necessárias em cada etapa do processo de inovação a fim de que a organização se torne inovativa.

O foco deste trabalho está no primeiro nível, pois se procura verificar se há uma estratégia deliberada de gestão de pessoas, se ela está alinhada ou subordinada à estratégia da empresa – e se esta prima pela inovação -, bem como as políticas e práticas de gestão de pessoas decorrentes dessa estratégia deliberada.

## **METODOLOGIA**

Para atender ao objetivo proposto foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa, por meio da análise de múltiplos casos. O uso da abordagem qualitativa se justifica, pois ela tem sido muito utilizada em ciências sociais. Com a abordagem qualitativa é possível partir “de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve”, ela também possibilita o envolvimento de dados descritivos (Godoy, 1995a, p. 58). A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, sendo que a interpretação dos resultados é “a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso não é vazia, mas coerente, lógica e consistente” (TRIVIÑOS, 1994 p.128).

A estratégia de pesquisa utilizada para alcançar os objetivos propostos é o estudo de caso. Segundo Eisenhardt (1989, p. 534 -535), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento da dinâmica, presente dentro de cenários particulares. Pode ser usado para atingir vários objetivos, para dar uma descrição, para testar uma teoria, ou para gerar uma teoria. Creswell (2003) corrobora descrevendo que o estudo de caso envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema ou por assunto. Yin (1989, 2005) acrescenta ainda que o estudo de caso é fundamental para entender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e pode envolver tanto casos singulares quanto múltiplos, e inúmeros níveis de análise.

Os dados utilizados foram secundários, portanto podendo ser caracterizada a como técnica de coleta de dados, de acordo com Sá-Silva, Almeida e Guidani (2009, p. 5) a pesquisa documental, que consiste num “procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”.

Para Ludke e André, (1986, p.39) “os documentos constituem-se em uma fonte poderosa de informação, cujos conteúdos podem oferecer evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador”.

Foram estudadas cinco empresas, as quais foram escolhidas por conveniência e acessibilidade, mas considerando dois critérios: serem consideradas inovativas, e estarem presentes no ranking das 150 Melhores Empresas para você Trabalhar, pesquisa esta coordenada pelo PROGEP - Grupo de Pesquisas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações da FEA-USP. Foram consideradas inovativas aquelas organizações que se destacaram nos rankings brasileiros de inovação em 2011. Os documentos analisados neste artigo, são os cadernos de evidências de cada empresa, material elaborado pelas empresas no qual há a descrição da estratégia da empresa, da estratégia de gestão de pessoas, bem como das políticas e práticas de gestão de pessoas, nesse material as empresas também precisam evidenciar como as políticas e práticas descritas estão sendo aplicadas, a fim de não serem

identificadas, as empresas foram descritas como: Empresa 1; Empresa2; Empresa 3; Empresa 4 e Empresa 5.

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção de análise apresenta inicialmente algumas características das empresas estudadas, posteriormente são tratados os aspectos referentes a identificação da estratégia organizacional e de gestão de pessoas, as políticas e práticas decorrentes da estratégia de gestão de pessoas, e por fim, se há alinhamento entre a estratégia de inovação e de gestão de pessoas.

### AS EMPRESAS PESQUISADAS

Neste tópico apresentam-se os aspectos do modelo pesquisados nas empresas. Antes, de destacar efetivamente, a estratégia organizacional, a estratégia de gestão de pessoas e as políticas e praticas, cabe descrever brevemente as empresas pesquisadas. As empresas pesquisadas, investem de forma efetiva em inovação e são destaque no Brasil em seus setores de atuação. São referencia em termos de tecnologia aplicada, depósito de patentes e desenvolvem ações visando a sustentabilidade, investimentos sociais e preservação do meio ambiente.

- **Estratégia Organizacional**

Quando se trata da estratégia organizacional definida e com foco na inovação, todas as empresas pesquisadas descrevem uma estratégia organizacional definida e disseminada para toda organização, por meio de estratégias formais. Há ações para envolver os funcionários em relação ao cumprimento dos objetivos estratégicos e as empresas adotam práticas para avaliar a internalização da estratégia de negócio, conforme quadro 4.

**Quadro 4: Diretrizes estratégicas das empresas pesquisadas**

<b>Empresa</b>	<b>Estratégia organizacional</b>
Empresa 1	Busca o crescimento rentável no longo prazo. Para alcançar este objetivo, está comprometida com a excelência operacional, inovação e investimento em mercados crescentes. Voltada para o desenvolvimento sustentável; Valores: criatividade; abertura; responsabilidade; empreendedorismo.
Empresa 2	Visão: Ser a primeira empresa em tecnologia diversificada do mundo; Missão: Crescer ajudando nossos clientes a vencer; Valores: Agir com honestidade e integridade inflexíveis; Satisfazer os clientes com tecnologias inovadoras e qualidade superior, valor e serviço; Oferecer retorno atraente aos investidores por meio de crescimento sustentável e global; Respeitar o ambiente físico e social no mundo todo; Desenvolver e reconhecer a diversidade de talentos, iniciativas e a liderança dos funcionários; Conquistar a admiração de todos os stakeholders.
Empresa 3	Busca em um relacionamento de confiança com o consumidor. Visão: Em Todos os Lares... Em Todos os Lugares, com Orgulho, Paixão e Performance. Missão: Todos Nós, Apaixonadamente, Criando Consumidores Leais por Toda a Vida. Valores: Respeito; Integridade; Diversidade e Inclusão; Trabalho em Equipe; Espírito de Vitória.
Empresa 4	Missão: inovar com paixão o que é essencial ao progresso humano, oferecendo soluções sustentáveis para os clientes; Visão: ser a mais lucrativa e respeitada companhia química focada em ciência do mundo. A estratégia é viabilizada pela aliança entre capital humano e inteligência operacional, o que significa trabalhar com segurança e crescer com sabedoria. Valores: Integridade, Respeito pelas Pessoas e Proteção do Planeta.
Empresa 5	Missão: Aumentar o valor da empresa através da excelência do retorno sobre investimentos.



	<p>Estimular a criação de conhecimento através de seus Inventores e atuar globalmente na sua comercialização. Desenvolver novas soluções de embalagens, predominantemente de aço.</p> <p>Visão: Permanecer entre as empresas mais rentáveis no setor, proporcionando aos acionistas, no longo prazo, uma adequada remuneração do capital investido. Ser reconhecida globalmente como a empresa mais inovadora no segmento em que atua. Manter a liderança no mercado brasileiro. Estar na vanguarda do desenvolvimento e conhecimento de pessoas, produtos, processos e novas formas de gestão.</p> <p>Valores: O lucro é a forma de manter os acionistas interessados no negócio, desenvolvendo o crescimento da empresa. Relacionamento de longo prazo, ético e coerente com os fornecedores, clientes, funcionários e consumidores. Ser uma entidade positiva nas comunidades em que atua, exercendo rigorosamente sua responsabilidade sócio-ambiental.</p>
--	---

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Quando se trata da questão da inovação, mesmo que não descrita na estratégia formal, todas as empresas declaram que esta é fator essencial para o desenvolvimento e manutenção da organização. Na Empresa 4, “inovar apaixonadamente” é mais do que uma declaração de missão. Esse é o fundamento de uma cultura e parte da estratégia de negócios da Companhia. É o compromisso inabalável com a busca das soluções de hoje e de amanhã para tornar o mundo mais seguro, mais limpo, mais fácil e acessível para todos nós.

Já a Empresa 3, busca constantemente “Inovar e oferecer aos consumidores produtos cada vez mais diferenciados e dotados de atributos sustentáveis”. A Empresa 2 tem como missão primordial “inovar por meio da criação e da combinação de tecnologias para encontrar soluções que contribuam para o sucesso de seus clientes ou tornem suas atividades diárias mais práticas e seguras, sendo que, os principais princípios da inovação são: Dar autonomia e preparar bons líderes; Estar próximo ao cliente; Tolerar erros em descobertas; Reconhecer campeões; Colaborar e compartilhar recursos”

Quando se trata da disseminação/comunicação da estratégia e do envolvimento dos funcionários para que realizem os objetivos organizacionais, a Empresa 2 descreve que entende:

“ que a comunicação como uma ferramenta que faz toda a diferença, pois realiza com transparência e consistência, favorece a integração, amplia a satisfação do funcionário com a empresa e o seu comprometimento com os objetivos de crescimento da organização. A empresa incentiva a construção de uma comunicação de mão dupla (diálogo) transparente e dinâmica entre todos os funcionários da empresa. A liderança tem papel fundamental neste processo e os líderes são incentivados a agir como agentes de comunicação, interagindo formal e informalmente com seus times diariamente. As estratégias da companhia e os assuntos de relevância no dia a dia de todos são tratados via ferramentas formais e informais que já fazem parte da cultura Empresa 2 a qual incentiva a comunicação frequente.”

Na Empresa 1, assim como Empresa 3, as práticas adotadas para disseminar e avaliar o envolvimento dos funcionários envolvem a liderança da empresa tem o papel de cascatear a informação para todos os colaboradores em suas reuniões mensais, convenções, reuniões de projetos. Na Empresa 5 são realizadas reuniões periódicas para esse fim, e na Empresa 4:

“Inovação e Crescimento, juntamente a Disciplina Financeira, Pessoas e Sustentabilidade, compõe os quatro pilares que orientam as estratégias de negócio da Companhia, evidenciando o alinhamento à missão, à visão e aos valores da Empresa 4. Todos os anos, esses quatro pilares são traduzidos em metas a serem alcançadas por cada área da Empresa 4. Em 2010, por exemplo, as metas relacionadas a pessoas visavam à aceleração do desenvolvimento de líderes, ao fortalecimento da diversidade, ao incentivo aos novos talentos e ao estímulo ao engajamento dos funcionários. Tendo em vista o cumprimento desses objetivos, em 2010 foram realizados workshops para a liderança sobre estímulo à inclusão; desenvolvimento e atualização de planos de sucessão; valorização da diversidade no quadro de funcionários, contratação de trainees e parcerias com universidades.”

Dessa forma, verifica-se que a inovação esta presente nas diretrizes estratégicas das empresas, bem como os funcionários são envolvidos e informados sobre a estratégia organizacional, na maioria dos casos, a partir de seus gestores ou líderes.

- **Estratégia de gestão de pessoas**

Quando se trata da área ou modelo de gestão de recursos humanos procurou-se identificar se as empresas tem diretrizes estratégicas formalmente definidas e se de alguma forma ela ajuda a tornar a organização mais inovadora. As diretrizes estratégicas de gestão de pessoas das empresas pesquisadas são apresentadas no quadro 5.

**Quadro 5: Estratégia de gestão de pessoas**

Empresa	Estratégia de gestão de pessoas
Empresa 1	Quatro pilares estratégicos de Recursos Humanos: 1) Base no ciclo de vida; 2) Os novos perfis de líderes e empregados; 3) Demografia do empregado, 4) A gestão do conhecimento.
Empresa 2	O modelo de gestão de pessoas tem por base o gerenciamento de talentos e é suportado na gestão por competências, a partir de atributos da liderança que norteiam a captação, desenvolvimento, retenção e avaliação de seus funcionários. O modelo está baseado em três pilares - Atração: Ser uma empresa onde os candidatos almejem trabalhar; Desenvolvimento: Desenvolver nossos funcionários como forma de alavancar nossos Negócios; Retenção: Vencer a Guerra por Talentos, retendo através do Engajamento.
Empresa 3	Baseado em um ciclo que se renova a cada ano e envolve todos os colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, o modelo de gestão de pessoas está representado esquematicamente na figura abaixo. Este ciclo se inicia com a pactuação de metas individuais – derivadas dos objetivos estratégicos da companhia – entre cada colaborador e sua chefia imediata. A empresa recomenda que o desempenho dos colaboradores seja avaliado a cada trimestre, mas exige que essa avaliação parcial ocorra pelo menos semestralmente, com reuniões formais de acompanhamento e feedback. E, no final do ano, o ciclo se completa com avaliações sobre o cumprimento das metas.
Empresa 4	Partindo da estratégia organizacional, a área de Recursos Humanos estruturou-se para atender às diferentes demandas de forma adaptável e flexível. A estrutura de Recursos Humanos divide-se em tecnologias e consultoria interna. As áreas de tecnologia são as responsáveis por identificar e implementar ferramentas e recursos de RH adequados às necessidades da organização. Já a consultoria interna é responsável por identificar as principais demandas de cada área, localidade ou negócio.
Empresa 5	A principal diretriz estratégica está relacionada a um sistema de metas, com seis dimensões para os quais são descritos planos de ação que são revisados e atualizados anualmente, e monitorados mês a mês.

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

De acordo com o material das empresas analisado, e o que fora apresentado no quadro 5, o modelo ou as diretrizes de gestão de pessoas em si não focam na perspectiva de tornar as organizações mais inovadoras, e, são decorrentes da estratégia organizacional, e não alinhadas a ela, na perspectiva de Dutra (2006). Dessa forma, faz-se necessário analisar de forma mais pontual as políticas e práticas de gestão de pessoas.

- **Políticas e práticas de gestão de pessoas**

Para a análise das políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações, parte-se da perspectiva estratégica do controle X comprometimento, conforme apresentado no quadro 6.

**Quadro 6: Políticas e práticas de gestão de pessoas**

Políticas	Estratégias	Empresas				
		1	2	3	4	5
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo					
	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo	X	X	X	X	X
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos					
	Contrata para uma carreira longa na empresa	X	X	X	X	X
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	X	X	X	X	X
	Visa a preparar o empregado para as funções futuras	X	X	X	X	X

Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos					
	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras	X	X	X	X	X
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles					
	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis	X	X	X	X	X
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	X	X	X	X	X
	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais				X	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Verifica-se a partir do apresentado no quadro 6 que as políticas e práticas de gestão de pessoas estão muito mais voltadas para a estratégia de comprometimento do que de controle, conforme propostas por Albuquerque (1999). Para ilustrar como essas políticas e práticas são apresentadas pelas empresas, cabe dizer que, quando se trata da política de contratação, todas as empresas adotam um programa formal de recrutamento interno, o que denota que os empregados têm uma perspectiva carreira na empresa. Na Empresa 1, por exemplo, em 2010, de um total de 180 posições anunciadas, 82 foram preenchidas internamente, ou seja, 45% das vagas. Isso evidencia que a EMPRESA 1 é uma empresa que oferece oportunidades de carreira e movimentações para seus colaboradores de maneira preferencial, descobrindo e desenvolvendo talentos através de seus instrumentos de gestão de pessoas.

Isso encontra reforço na descrição das políticas de carreira, todas as empresas descreveram que a movimentação se dá tanto de forma horizontal quanto vertical. Na Empresa 2 as políticas de Movimentação e de Recrutamento e Seleção dão as diretrizes básicas para que o funcionário possa se movimentar vertical (promoção) ou horizontalmente (job rotation e mérito) na sua carreira. Na EMPRESA 1 há um programa específico para desenvolver pessoas talentosas, necessárias para alcançar a missão de negócios da empresa. E, por outro lado, ajuda os indivíduos a alcançarem seus objetivos de carreira.

Os aspectos relacionados a carreira encontram apoio nas políticas de treinamento e desenvolvimento. Entre as premissas do modelo de Educação Corporativa Empresa 3 destacam-se: Garantir o alinhamento dos programas e iniciativas de desenvolvimento com os objetivos estratégicos da companhia e com as necessidades da empresa em cada região que está inserida; Estar baseado em uma visão de longo prazo. A Empresa 5, adota um Modelo de Educação Corporativa, envolvendo ações de treinamento (para aqueles que demonstram necessidades de melhorias em suas avaliações anuais de desempenho) e de desenvolvimento (para os que apresentam desempenho superior e potencial para ocupar novas posições).

Quando se trata de salários e incentivos, quatro das empresas adotam práticas de remuneração individual. Apenas a Empresa 4 a partir de um programa global de remuneração variável que no Brasil, esta alinhado ao programa de PLR (Participação nos Lucros ou Resultados) contempla os resultados da empresa, das equipes e dos indivíduos. Entre os objetivos desse programa estão envolver os funcionários, desenvolver o desempenho coletivo e/ou individual e promover a interação entre as equipes. Por essa razão, os resultados são medidos global e individualmente.

- **Alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional – de inovação**

A partir da análise do caderno de evidências das empresas verificou-se que as diretrizes estratégicas de gestão de pessoas estão subordinadas a estratégia da organização, como propõe Dutra (2006) e não alinhadas estrategicamente, sendo assim, a estratégia de gestão de pessoas é influenciada pela organizacional, mas o inverso não é verdadeiro. Isso pode ser comprovado

pela seguinte descrição da Empresa 2: “Através da missão, visão, valores, e imperativos de negócios é que as práticas e políticas de recursos humanos são implementadas, a fim de contribuir para a execução do planejamento estratégico da empresa e consequentemente atingir os resultados esperados”.

Outro aspecto em relação aos resultados do modelo de Leede e Looise (2005), a partir dos quais se propõe que a estratégia de gestão de pessoas colabore para que a organização se torne inovadora, isso não se identificou. Verificou-se apenas que as empresas adotam práticas para a geração de novas ideias e na maioria dos casos recompensam para tal. Na Empresa 1 há um programa voltado a novas ideias que completa 30 anos em 2011. Em 2010, selecionou 2 mil ideias entre as milhares recebidas dos colaboradores e distribuiu prêmios no valor de R\$ 273.859,00. Ao longo desses últimos 23 anos, Empresa 5 contabilizou centenas de milhares de ideias. Atualmente, mais de 95% de seus colaboradores oferecem suas ideias já que há o incentivo, por meio de um projeto específico, sendo que 79% das ideias são aprovadas e implementadas.

Na Empresa 3 há uma política que prevê que os funcionários técnicos têm 15% do seu tempo livre para explorar novas ideias ou se especializar tecnicamente. Na Empresa 4 foi implementado, em 2009, um canal de comunicação para o recebimento de ideias – desde sugestões para aumentar a segurança no local de trabalho até mudanças que possam melhorar um produto ou aplicação. As sugestões recebidas são classificadas em Pessoas, Sustentabilidade e Crescimento Estratégico, conforme os valores, a missão e a visão da Companhia. Todas as contribuições são avaliadas e priorizadas por um comitê especial e pelos líderes da Empresa 4, e os autores das ideias implementadas são reconhecidos. Em 2010, a Empresa 4 Brasil recebeu 225 sugestões. Sendo assim, essa parece ser a prática de gestão de pessoas nas empresas pesquisadas, que mais corrobora a inovação.

## CONCLUSÕES

Retomando o objetivo proposto para esse estudo que é: verificar se há alinhamento estratégico entre a estratégia de inovação e a estratégia de gestão de pessoas em empresas inovadoras e quais as práticas de gestão de pessoas adotadas por essas empresas, são possíveis algumas conclusões. As organizações pesquisadas apresentaram estratégia organizacional voltada para a inovação, o que possibilita, a partir do modelo de Leede e Looise (2005) verificar o alinhamento estratégico com a gestão de pessoas, já que segunda as autoras essa é a condição para tal análise.

Se for considerada a perspectiva de Dutra (2006), de que o modelo de gestão de pessoas estar integrado, significar tanto influenciar como ser influenciado pela estratégia organizacional, verifica-se nessas organizações, mesmo estas sendo referencia em seus setores, que isso não ocorre, pois os modelos de gestão de pessoas estão subordinados a estratégia organizacional, e as práticas e políticas visam atingir os resultados estratégicos previstos, essa se constitui a contribuição do estudo.

Por outro lado, verificou-se que as políticas e práticas dessas organizações, consideradas inovadoras, estão alinhadas a estratégia do comprometimento (ALBUQUERQUE, 1999) e que as empresas têm investido ao longo dos anos em políticas que incentivam a criatividade e a geração de ideias.

Cabe apresentar aqui as limitações do estudo, a principal delas foi a falta de acesso aos gestores, para poder confirmar e explorar um pouco mais as descrições apresentadas nos cadernos de evidência das empresas pesquisadas.

Como indicação para estudos futuros, é viável analisar a outra dimensão do modelo, na qual é proposto por Leede e Looise (2005) a identificação de quais práticas de gestão de pessoas são

necessárias em cada etapa do processo de inovação a fim de que a organização se torne inovativa.

#### REFERENCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade In: **Administração Contemporânea** – Perspectivas Estratégicas. (Org.) FALCÃO, M. M. V. e OLIVEIRA, L. M. B. Editora Atlas, São Paulo, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. G., BOSQUETTI, M. A., PAROLIM, S. R. H. – A Integração Estratégica entre Inovação e Gestão de Pessoas. In: **Gestão de Pessoas** – Perspectivas e Estratégias. (Org.) ALBUQUERQUE, L. G., LEITE, N. P., Editora Atlas, São Paulo, 2009.
- ALIAGA, O. A. **A study of innovative human resource development practices in Minnesota companies**. Saint Paul: Swanson & Associates, 2005. (Human Resource Development Research Center Report).
- CRESWELL, John. **Research Design** – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Sage Publications, 2nd E, 2003.
- DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. **Journal of Management**, Washington, D.C. 1987.
- DUTRA, J. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo, Atlas, 2006. 5ª reimp.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.
- GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- LEEDE, J de; LOOISE, J. K. Innovation and HRM: towards and integrated framework. **Creativity and Innovation Management**, v.14, nº 2, p. 108-117, 2005.
- MYERS, S.; MARQUIS, D. G. **Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms**. Washington, National Science Foundation, 1969.
- PAROLIN, S Características organizacionais e espaço para a criatividade em organizações inovativas. **Tese de Doutorado**. FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008. 226p.
- PAROLIN, S., ALBUQUERQUE, L., Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação – caso do laboratório Herbarium, **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.
- PAROLIN, S., ALBUQUERQUE, L., Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da frimesa cooperativa central. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 105-124, jan./abr. 2011
- SBRAGIA, R. (coord) **Inovação: Como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: Clio Editora, 2006.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- TIDD, J; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: integrating Technological, market and organizational change**. London: John Wiley & Sons Ltd. 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ZAWISLAK, P. A. In: TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.