



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO DA EQUIPE DE P&D&I EM NEGÓCIOS TRADICIONAIS E DE IMPACTO SOCIAL**

**CÉLIA MARIA RONZANI**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

**PRISCILA REZENDE DA COSTA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho



## **PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO DA EQUIPE DE P&D&I EM NEGÓCIOS TRADICIONAIS E DE IMPACTO SOCIAL**

### **Resumo**

O comprometimento das equipes que atuam nas atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) assume relevância distintiva, haja vista a possibilidade da mobilização dos recursos pró-inovação, que fomentam a capacidade de inovar dos negócios tradicionais e daqueles de impacto social. Com base nesse contexto, buscou-se respostas para a seguinte questão de pesquisa: Como as práticas de gestão de pessoas favorecem o comprometimento de equipes de P&D&I e contribuem para a capacidade de inovação de negócios tradicionais e de impacto social? Nesta pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, adotou-se como método o estudo de caso múltiplo, sendo as unidades de análise: um negócio tradicional, a BRAILE, e um negócio de impacto social, o CREN. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas (14) e levantamento de documentos. Para a interpretação dos dados, adotou-se a análise de conteúdo, com o auxílio do software Atlas Ti., para a organização e codificação dos dados. A partir da análise agregada dos resultados, foi possível propor um *framework* sobre o significado das contribuições da gestão de pessoas no comprometimento de equipes de P&D&I para a mobilização de recursos fomentadores da capacidade de inovação, enfatizando-se as distinções e similaridades de negócios tradicionais e de impacto social.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Comprometimento de Equipes de P&D&I; Capacidade de Inovação; Negócios Tradicionais; Negócios de Impacto Social.

### **Human Resources Practices and R&D&I team commitment in Traditional Business and of Social Impact**

#### **Abstract**

The commitment of Research, Development and Innovation teams (R&D&I) is of distinctive relevance, given the possibility of mobilizing pro-innovation resources, which foster the capacity to innovate in traditional businesses and those with social impact. Based on this context, answers were sought for the following question: How do people management practices favor the commitment of R&D&I teams and contribute to the capacity for traditional business innovation and of social impact? In this qualitative and descriptive research, the multiple case study was adopted as a method, in which the analysis units were: traditional business, BRAILE, and a social impact business, CREN. Data were collected from semi-structured interviews (14) and document gathering. For data interpretation, content analysis was adopted with the support of Atlas Ti software, in order to organize and codify data. Based on aggregated analysis of results, it was possible to propose a *framework* about the significance of people management contributions in the R&D&I teams' commitment to mobilize resources which foster innovation capacity, emphasizing the differences and similarities in traditional business and of social impact.

**Key-words:** People Management, R&D&I Teams' Commitment; Capacity for Innovation; Traditional business; Business of social impact.



## 1 Introdução

A compreensão do comprometimento de equipes de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) constitui-se em fenômeno social relevante no campo teórico e prático dos negócios, haja vista que esta compreensão pode contribuir para a mobilização dos recursos pró-inovação, aguçando, por conseguinte, a capacidade de inovação das organizações e, ainda, indicar possíveis nuances, se considerado o âmbito de atuação dos Negócios Tradicionais (NT) e dos Negócios de Impacto Social (NIS).

Nesse sentido, Marescaux, De Winne e Sels (2013), enfatizam que um conjunto de práticas de gestão de pessoas, relacionadas aos aspectos socioemocionais, podem promover comprometimento, sentimento de realização, desenvolver habilidades, avaliar o desempenho, aconselhar, oportunizar a participação e a autonomia. Além disso, essas práticas podem influenciar o comprometimento e o desempenho da equipe e, por extensão, a geração de inovações para a sociedade (Becker, 1960; McDermott, Heffernan, & Beynon, 2013).

Cabe explicar que a obtenção de lucros superiores aos da concorrência é um dos indicadores da efetividade da inovação nos negócios classificados como tradicionais, cuja tendência predominante é inovar em produtos, tecnologia e processos organizacionais capazes de oferecer retorno financeiro (Tidd & Bessant, 2008). Segundo Schumpeter (1961), a expectativa de retomada de lucro é condição prévia para a decisão de inovar, particularmente nos negócios tradicionais. Ressalta-se, contudo, que isso não se restringe especificamente a lucros financeiros, uma vez que há, também, melhorias na qualidade de vida. Sendo assim, se a inovação se apresentar como prática recorrentemente utilizada por um negócio, a partir da criação de serviços ou produtos destinados à promoção de mudanças sociais, ela pode, então, ser configurada como uma inovação social (Bahmani, Galindo, & Méndez, 2012; Cajaiba-Santana, 2014; Itelvino, Costa, Gohn, & Ramacciotti, 2018).

Para efeito de operacionalização desta pesquisa, considera-se como Negócio Tradicional “NT”, a organização com fins lucrativos, geradora de inovações tecnológicas para o mercado e que visa à obtenção de resultados financeiros superiores aos da concorrência, e como Negócio de inovação Social “NIS”, a organização sem fins lucrativos que, além da missão social, realiza, igualmente, atividades de produção e/ou comercialização de bens ou serviços para gerar renda (SEBRAE, 2017; Defourny, 2014).

Enfatiza-se que NT e NIS podem guardar potenciais similaridades e distinções no que tange a capacidade de inovação, ou seja, no conjunto de habilidades de mobilização de recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros, em prol da geração de inovações (Saunila & Ukko, 2012). Nesse sentido, as equipes que estão envolvidas nessa mobilização de recursos, especificamente as que atuam em P&D&I assumem relevância distintiva. A título de operacionalização da pesquisa, foi considerada “equipe” o conjunto de profissionais que realizam atividades de P&D&I em prol da missão do negócio.

Sendo assim, nota-se que a capacidade de inovação e o comprometimento das equipes de P&D&I são elementos que podem ser relevantes à diferenciação dos NT (Saunila et al., 2014), pois podem contribuir para a geração de inovação tecnológica. A partir dessa premissa, a proposição central neste trabalho é, então, investigar se esses elementos são igualmente importantes para os NIS, promovendo o valor social e, com ele, as inovações sociais,

Estudos foram realizados sobre gestão de pessoas (Chen & Huang, 2009; Becker, 1960; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; McDermott, Heffernan, & Beynon, 2013), sobre comprometimento organizacional (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Steers, 1977) e sobre a capacidade de inovação (Barney, 1991; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Gopalakrishnan, Shanti, & Damanpour, 1997), mas não há investigações empíricas sobre como as práticas de gestão de pessoas favorece o comprometimento de equipes de P&D&I na capacidade de inovação dos negócios, tanto tradicionais como de impacto social, o que indica a existência de uma lacuna de pesquisa.

A fim de preencher essa lacuna, buscou-se respostas para a seguinte questão de pesquisa: Como as práticas de gestão de pessoas favorecem o comprometimento de equipes de P&D&I e podem contribuir para a capacidade de inovação de negócios tradicionais e de impacto social? Sendo assim, o objetivo geral é descrever as contribuições das práticas de gestão de pessoas na obtenção do



comprometimento de equipes de P&D&I, para a mobilização de recursos que fomentam a capacidade de inovação em Negócios Tradicionais e de Impacto Social.

## 2. Referencial Teórico

A inovação tecnológica se distingue da inovação social principalmente em função de sua finalidade, estratégia, processo de inovação e difusão do conhecimento gerado (Santos, 2012; Bignetti, 2011; Cooper & Edgett, 2009; Schumpeter, 1961). Essas diferenças podem ser evidenciadas na figura 1.

ASPECTO	Inovação tecnológica	Inovação social
<b>FINALIDADE</b>	Apropriação do valor; autointeresse dos grupos econômicos (Santos, 2012).	Criação do valor; interesse dos grupos sociais e da comunidade (Santos, 2012)..
<b>ESTRATÉGIA</b>	Busca de vantagem competitiva (Santos, 2012)..	Busca de cooperação para resolver questões sociais (Santos, 2012)..
<b>PROCESSO DE INOVAÇÃO</b>	O processo se desenvolve por etapas sequenciais, definidas e controladas por ferramentas de gestão específicas. É gerenciado de dentro para fora, isto é, pela introdução de um novo processo de produção, produto ou serviço dirigido ao mercado (Cooper & Edgett, 2009).	É um processo de construção social, de geração de soluções, dependente da trajetória. A concepção, o desenvolvimento e a aplicação estão intimamente imbricados e são realizados por meio da relação e da cooperação entre todos os atores envolvidos. Significa um processo de aprendizagem coletivo, que se baseia no potencial dos indivíduos e dos grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais (Bignetti, 2011).
<b>DIFUSÃO DO CONHECIMENTO GERADO</b>	Mecanismos de proteção intelectual procuram impedir que uma ideia ou uma tecnologia desenvolvida e aplicada por uma empresa possa ser copiada e utilizada por concorrentes. As inovações tecnológicas são de todas as formas blindadas, de modo a permitir um período de exclusividade e um prazo para a obtenção dos lucros extraordinários, preconizados por Schumpeter (1961).	As inovações sociais seguem mecanismos de difusão que favorecem a replicação e a expansão dos resultados a outras comunidades. Assim, a transposição de experiências de uma comunidade para outra, ou entre organizações, é prática comum e alimentada por centros de inovação social, por redes organizacionais e por diferentes fóruns de discussão de ideias e de apresentação de casos (Bignetti, 2011).

Figura 1. Descrição das diferenças em aspectos da inovação tecnológica e inovação social. Fonte: adaptado de Schumpeter (1961), Cooper e Edgett (2009), Bignetti (2011) e Santos (2012).

Considerando as distinções entre inovação tecnológica e inovação social (figura 1), buscou-se respostas neste estudo sobre como as práticas de gestão de pessoas favorecem a obtenção do comprometimento de equipes de P&D&I, e assim contribuir distintivamente para a capacidade de inovação de NT e de NIS, assumindo, prepositivamente, que o NT é locus da inovação tecnológica e o NIS da inovação social (Cajaiba-Santana, 2014; Camelo, García, Sousa, & Valle, 2011; Phillis, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2015), seguindo, portanto, a abordagem Neo-schumpeteriana de que o processo inovativo tem a empresa como seu agente central. Sendo assim, são discutidos a seguir os construtos teóricos que suportaram o estudo, sendo eles: práticas de gestão de pessoas, comprometimento e capacidade de inovação.

De acordo com McDermott, Heffernan e Beynon (2013), a gestão de pessoas considera o colaborador fundamental ao alcance de metas e objetivos organizacionais; é responsável por definir quais métodos ou caminhos serão adotados para gerir seu principal diferencial competitivo – seus funcionários, fator fundamental para a eficácia desses agentes e da própria empresa.

Nessa perspectiva, as pessoas devem ser vistas como seres humanos capazes de interferir na qualidade empresarial, atuando como parceiras da organização. Dessa forma, é possível observar o papel estratégico e relevante assumido pelas pessoas na empresa, por isso sua gestão deve ser devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, precisa estar alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional. Para ser estratégica, a gestão de pessoas necessita contemplar estratégia, estrutura, pessoas e processos em suas ações (Höpner et al., 2008).

Inúmeras são as práticas de RH que influenciam o comportamento do funcionário, a forma como ele percebe a empresa e estabelece o tipo de vínculo emocional. Dentre essas práticas podemos citar: (1) Recrutamento e seleção (R&S): a cultura da empresa e o perfil do cargo exigem características específicas do seu ocupante; (2) cargos e salários (C&S): essa estrutura deve ser equivalente ao grau de exigência, expectativa e resultados esperados pela



empresa, bem como à realidade do mercado. (3) treinamento e desenvolvimento (T&D): no contexto de negócios inovadores, a aquisição, troca e acúmulo do conhecimento interno e externo são fundamentais.

O segundo constructo desta pesquisa é o comprometimento. Com o desafio de entender o vínculo de comprometimento, ou mais precisamente compreender que tipo de processo psicológico embasa a relação do indivíduo com a organização, adotamos o modelo criado por Meyer & Allen (1997). Esse modelo, chamado de Tridimensional, estabelece três dimensões de comprometimento dos indivíduos: (i) afetiva, que representa indivíduos com forte comprometimento afetivo para permanecer na organização; (ii) instrumental, onde as pessoas permanecem porque necessitam de algo da organização, como numa função de utilidade; e (iii) normativa, onde as pessoas permanecem na organização porque elas sentem que são obrigadas, por consideração. Com base nestas dimensões é possível encontrar indivíduos com níveis e tipos diversificados de comprometimento, como, por exemplo, uma forte necessidade (instrumental), um forte obrigação (normativo) e um baixo desejo (afetivo) de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1997) (figura 2).

DIMENSÕES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO
Afetiva	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua eventual saída. Esse reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativa	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigação

Figura 2. Três dimensões de comprometimento. Fonte: Meyer & Allen (1997, p. 41-60).

Não obstante a relevância de compreender o comprometimento, também assume destaque o estudo das suas contribuições para a mobilização de recursos que fomentam a capacidade de inovação, pois, independentemente do tipo de inovação (tecnológica ou social), um elemento potencialmente distintivo é o comprometimento dos indivíduos que atuam nas equipes de P&D&I, dado que são eles (líderes e liderados de P&D&I) os responsáveis pela mobilização de recursos pró-inovação, incluindo os recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros que fomentam a capacidade de inovação.

Pela capacidade de inovação, é possível transformar continuamente o conhecimento interno e externo em novos produtos, processos, modelos de negócio e sistemas, a fim de que sejam usados em seu benefício e de seus stakeholders, levando à inovação (Saunila, Pekkola, & Ukko, 2014; Tidd & Bessant, 2008).

### 3. Método

Nesta pesquisa, que é qualitativa (Godoy, 1995a; Minayo, 2011) e descritiva (Martins & Theóphilo, 2009), utilizou-se como método o estudo de caso múltiplo (Creswell, 2007; Yin, 2011), sendo as unidades de análise: (a) um NT, a BRAILE (vencedora do prêmio “FINEP de Inovação”, categoria Média Empresa); (b) e um NIS, o Centro de Recuperação e Educação Nutricional - CREN (vencedor do prêmio “Empreendedor Social” do Jornal Folha de S. Paulo). A escolha dessas premiações se deu em razão das inovações geradas para saúde com distinção de mérito (incluindo inovações tecnológicas e sociais), o tamanho dos negócios (organizações de médio porte) e sua finalidade (negócios de inovação tecnológica e social) (figura 3).

Dados primários foram coletados a partir de 14 entrevistas semiestruturadas (Martins & Theóphilo, 2009; Trivinos, 1987), realizadas com diretores, gestores de recursos humanos, gestores de P&D&I e funcionários da equipe de P&D&I da BRAILE e do CREN. Ainda, como procedimento de





coleta, foram coletados dados secundários em documentos na área de recursos humanos, a saber: relatório de frequência (marcação de ponto), promoções recebidas, relatório de *turnover* na área de P&D&I e o resultado das últimas três avaliações de desempenho formal dos funcionários da equipe de P&D&I. Vale sintetizar que a pesquisa de campo resultou em 10 horas e 30 minutos de gravação e 114 páginas de transcrição, além do levantamento de documentos, que resultaram em duas páginas de compilação das evidências coletadas (figura 4).

Os dados foram interpretados pela análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos secundários coletados. De forma específica, na análise de conteúdo, foram buscadas: inferências confiáveis de dados e informações, com respeito a determinado contexto e a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores; a essência de um texto, nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Salienta-se que não se trabalha, em tal análise, somente com o texto, mas com detalhes do contexto, por isso ela pode ser utilizada tanto para fins exploratórios (de descoberta) quanto de verificação (confirmando, ou não, proposições e evidências) (Martins & Theóphilo, 2009) (figura 4).

Destaca-se a utilização do *software* Atlas Ti que, segundo Lee e Esterhuizen (2000), possibilita a organização e a recuperação de informações relacionadas à ideia ou ao conceito subjacente às categorias de análise, criadas pelo pesquisador – procedimento importante para estruturá-las e validá-las empiricamente no processo de retorno aos dados qualitativos. Nesta pesquisa, essas categorias foram assim definidas: gestão de pessoas, capacidade de inovação e comprometimento da equipe de P&D&I.

MATRIZ METODOLÓGICA		AUTORES
Natureza da pesquisa	Qualitativa	(Godoy, 1995b; Minayo, 2011)
Abordagem metodológica	Descritiva	(Martins & Theóphilo, 2009)
Paradigma	Interpretativismo	(Saccol, 2009)
Método	Estudo de caso múltiplo	(Yin, 2011; Creswell, 2007)
Unidade de análise	Um Negócio Tradicional (NIT)	BRAILE Biomédica, vencedora do prêmio “FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) de Inovação”.
	Um Negócio de Impacto Social (NIS)	Centro de Recuperação e Educação Nutricional (CREN), negócio vencedor do prêmio “Empreendedor Social” do Jornal <i>Folha de S. Paulo</i> .
Procedimentos de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas e levantamento documental.	(Martins & Theóphilo, 2009; Trivinos, 1987)
Instrumentos de coleta de dados	Roteiros de entrevista e de investigação documental.	
Análise dos dados	Análise de conteúdo das entrevistas e documentos coletados e utilização do <i>software</i> Atlas Ti. na organização e codificação dos dados brutos.	(Martins & Theóphilo, 2009; Lee & Esterhuizen, 2000)
Questões para diretores, gestores de RH e gestores de P&D&I	Há uma estrutura formal para as atividades de P&D&I? Quais são os projetos de inovação (tecnológica ou social) de maior destaque? Como eles foram desenvolvidos? O que é comprometimento para você? Que características você identifica nos gestores e funcionários mais comprometidos e envolvidos nas atividades de P&D&I? Que práticas são adotadas para que os funcionários sintam que seu trabalho é importante para o negócio? Como é reconhecido o desempenho dos envolvidos nas atividades de P&D&I? Como a cultura do negócio (tradicional ou de impacto social) estimula o desempenho da equipe de P&D&I?	
Questões para funcionários da equipe de P&D&I	Que ações da liderança favorecem o seu desempenho em P&D&I? Como você se sente ao receber feedback sobre o seu desempenho em P&D&I? Como você falaria do negócio em que atua para uma pessoa que não o conhecesse? Como você avalia o seu salário (ou recompensas não monetárias) hoje comparando com o mesmo cargo em outros negócios de porte e interesse semelhantes? Como você visualiza a sua carreira profissional no negócio? O que é comprometimento para você? Você se avalia como um funcionário comprometido com o negócio? Por qual motivo? Que ações vigentes hoje no negócio te ajudam a ser mais comprometido? Quais situações presentes no negócio hoje te deixam feliz em trabalhar nele? E que situação te deixam infeliz? Caso recebesse uma proposta de trabalho, o que seria determinante para a sua não saída do negócio? Caso você tivesse que deixar o negócio hoje, como você sentiria?	

Figura 3. Matriz metodológica. Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 4. Resultados e Discussões

A codificação dos dados no Atlas Ti. resultou em 381 citações vinculadas a 21 códigos, ou seja, foram identificadas 381 evidências relacionadas aos componentes de análise do estudo. Vale destacar que,



dos 21 códigos evidenciados (componentes das categorias), 12 emergiram do campo (códigos assinalados com asterisco na tabela 1) e 09 tinham sido previstos no protocolo de pesquisa (tabela 1).

Códigos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 Ausência de Comprometimento* (CO)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 Cargo e Salário (GP)	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00
3 Carreira* (GP)	0,00	0,06	0,00	0,01	0,00	0,04	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,04	0,00	0,00	0,08	0,00
4 Comprometimento Afetivo (CO)	0,00	0,00	0,01	0,00	0,04	0,00	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,02	0,01	0,00	0,01	0,03	0,00	0,02
5 Comprometimento de Equipes de P&D&I* (CO)	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,02	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,01	0,02	0,06	0,03	0,00	0,02
6 Comprometimento Instrumental (CO)	0,00	0,03	0,04	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7 Comprometimento Normativo (CO)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,04	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,00
8 Eficiência* (CO)	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9 Envolvimento* (CO)	0,00	0,03	0,02	0,02	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06
10 Flexibilidade* (CO)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00
11 Indicadores de Comprometimento* (GP)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12 Parceria* (GP)	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,06	0,00	0,02	0,00	0,02	0,08	0,00
13 Potencial de Inovação (CI)	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00
14 Proatividade* (CO)	0,00	0,00	0,00	0,03	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00
15 Processos (CI)	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
16 Reconhecimento* (GP)	0,00	0,03	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,00
17 Recrutamento e Seleção (GP)	0,00	0,00	0,04	0,00	0,02	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18 Responsabilidade* (CO)	0,00	0,00	0,00	0,01	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00	0,02	0,00	0,04
19 Resultados (CI)	0,00	0,00	0,00	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00
20 Treinamento e Desenvolvimento (GP)	0,00	0,05	0,08	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00	0,08	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21 Visão Sistêmica* (CO)	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00

Tabela 1. Coocorrência dos códigos. Fonte: Elaborada pelos autores, com auxílio do software Atlas Ti. Nota: \*Novos componentes (códigos) que emergiram do campo. Legenda: CO (comprometimento); GP (gestão de pessoas); CI (capacidade de inovação).

Foi analisada também a coocorrência de todos os 21 códigos como evidência para relacioná-los. Sendo assim, foi gerada, inicialmente, a partir do Atlas Ti, a tabela de coocorrência com todos os códigos (total de 21), evidenciando a presença de unidades linguísticas (citações, ou seja, fragmentos de texto que deram significado ao fenômeno) que ocorreram, simultaneamente, em um mesmo contexto de análise. Sendo assim, relacionou-se os códigos levando em consideração os seus maiores níveis de coocorrência (células destacadas de azul na tabela 1).

Como exemplo de resultados desta análise, particularmente na última coluna da tabela 1, constatou-se que: o maior nível de coocorrência se deu entre os códigos “Carreira (gestão de pessoas) e Treinamento e Desenvolvimento (gestão de pessoas) (0,08), portanto, eles foram analisados (mediante recuperação dos dados brutos, ou seja, das citações de ambos os códigos) e, subsequentemente, relacionados por evidenciarem a ocorrência simultânea de unidades linguísticas em um mesmo contexto de análise. Para as demais colunas adotou-se o mesmo procedimento de análise, resultando ao final, no relacionamento de códigos considerando os maiores níveis de coocorrência, conforme demonstrado na tabela 1, o que subsidiou as análises, bem como fundamentou a proposição de um *framework* (figura 8) sobre o significado das contribuições da gestão de pessoas no comprometimento de equipes de P&D&I para a mobilização de recursos fomentadores da capacidade de inovação, enfatizando-se as distinções e similaridades de negócios tradicionais e de impacto social.

Considerando, portanto, a ocorrência dos códigos (tabela 1), foram realizadas análises intracaso para as categorias de análise Gestão de Pessoas, Comprometimento e Capacidade de Inovação, conforme parágrafos apresentados na sequência.

Em relação à gestão de RH, na BRAILE existe a cultura de valorização do capital humano, sob a coordenação de uma área específica, que seguindo as políticas estabelecidas para a gestão de pessoas, adota práticas ajustadas à cultura e o momento da empresa. possuem estrutura própria e também utilizam empresas especializadas no mercado para consultorias e ações específicas.

No CREN, o contexto é o mesmo, não tendo uma área específica para RH, sendo a coordenação feita pelo gerente da área administrativa. A estrutura e gestão é mais descentralizada, pois existem áreas



distintas e distantes uma das outras (como é o caso da Unidade Vila Jacui e Vila Mariana), porém a política e algumas ações (departamento pessoal, por exemplo) é centralizada.

O segundo constructo, comprometimento organizacional, pode ser entendido como a forma (ações, intenções e afetos) pela qual o indivíduo lida com seu trabalho/empresa. Dessa maneira, os fatores pessoais de cada trabalhador podem ser identificados e decodificados em suas atitudes perante o trabalho.

Para haver comprometimento organizacional, é preciso promover adequações ao modelo de gestão de pessoas, de modo que ele contemple os seguintes aspectos: manter os talentos dentro da empresa, criar cultura e clima favoráveis à disseminação do conhecimento, formar líderes inspiradores, estimular o trabalho em equipe, tornar o ambiente de trabalho um local satisfatório para as pessoas e lidar com a diversidade organizacional.

Meyer & Allen (1997) desenvolveu um modelo capaz de refletir os pensamentos dos colaboradores – chamado de Tridimensional, pois tem como base três dimensões de comprometimento: o afetivo, que é caracterizado por uma relação forte de identificação do indivíduo com a organização, indicado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização (Mowday et al., 1979).

O segundo tipo de comprometimento, o instrumental, segundo Meyer e Allen (1997), indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam das recompensas oferecidas, que são contabilizadas, juntamente com os custos, de diversas maneiras: (1) verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (como benefícios e salário, por exemplo) e o que disponibilizam para ela (tempo, capacidades etc.); (2) ponderam se é vantajoso continuar na organização; (3) avaliam a facilidade de deixá-la e as perdas potenciais, caso decidam por isso (Whitener & Walz, 1993).

O terceiro tipo de comprometimento, o normativo, está relacionado a um alto nível de compromisso pessoal por parte do indivíduo para com a organização. De acordo com Meyer e Allen (1997), os indicadores dessa dimensão são: sentimento de obrigação do indivíduo em permanecer na organização; o fato de não achar certo – mesmo sendo vantajoso para ele –, deixá-la naquele momento; o sentimento de culpa, caso isso aconteça; sua lealdade perante ela; a obrigação moral em relação às pessoas do trabalho; e o sentimento de ter uma dívida para com a organização.

Na BRAILE, os integrantes da equipe de P&D&I entrevistados relataram que suas necessidades psicológicas são atendidas, o que resulta no sentimento de pertencimento e também de satisfação. Questionados sobre o que projetavam para as suas carreiras, todos os entrevistados afirmaram pretender continuar na empresa, em cargos maiores ou nos atuais, evidenciando satisfação com a situação atual e metas pessoais de crescimento. Outro indicador de comprometimento afetivo também evidenciado é o fato do indivíduo perceber os problemas organizacionais como sendo dele. A crise financeira enfrentada pela BRAILE e o afastamento do seu fundador, sempre estiveram presentes nas falas dos entrevistados, evidenciando o entendimento da seriedade dos fatos, o impacto nos resultados da empresa e, por consequência, no cotidiano profissional. O último indicador também evidenciado nas falas dos entrevistados, refere-se ao vínculo emocional mantido com a BRAILE e o significado pessoal.

Quanto aos indicadores de comprometimento afetivo no CREN também se confirmaram, mas em intensidade e forma diferentes. Todos os entrevistados envolvidos nas atividades de P&D&I têm clareza da importância dos resultados para se receber verbas das parcerias e também doações. Os problemas da entidade são entendidos e sentidos como sendo problemas pessoais de cada um, evidenciando um senso de integração com a organização. O vínculo emocional manifestado nos entrevistados, representa um significado pessoal com a entidade, reforçado por dois aspectos: sentimento de pertencimento ao negócio (ser informado, ter suas ideias consideradas, liberdade e confiança no desempenho do trabalho, por exemplo), o contato direto com a criança e o prazer de poder influenciar o seu desenvolvimento.





O resultado da pesquisa mostrou elevada aderência com a teoria (Meyer & Allen, 1997), pois na fala de todos os entrevistados ficou explicitado o prazer que sentem em trabalhar em suas organizações, pela identificação da causa, independentemente do tipo de negócio (fins econômicos ou sociais). A BRAILE espera resultado financeiro (lucro), e o CREN, resultado em percentuais de crianças e famílias recuperadas, que mudaram seus hábitos de nutrição. Outra constatação nas entrevistas, que é aderente à teoria, é que todos os entrevistados tinham consciência e praticavam o “fazer algo mais” em benefício da organização, quer no desempenho do seu cargo ou no auxílio de colegas em outras áreas.

De acordo com Meyer e Allen (1997), muitas vezes os indivíduos permanecem na organização porque sentem que têm obrigação de retribuir tudo que receberam dela e de continuar na organização por gratidão, sendo, portanto, um indicador de comprometimento normativo. Nos dois casos, tanto na BRAILE, como no CREN, o sentimento de gratidão está presente em todos os sujeitos entrevistados, mas não é o motivo único que os faz continuarem trabalhando nessas empresas. De uma forma geral, o que os motivam são o recebimento de um salário compatível com o cargo/mercado, desenvolvimento na carreira profissional (resultado das práticas de RH), sentirem-se relevantes no alcance de uma causa: que compreende salvar vidas por meio de produtos ou orientação e cuidados nutricionais para crianças em situações de vulnerabilidade social.

Sobre o comprometimento instrumental, envolvendo o sentimento e a necessidade de manter-se na empresa por falta de opções, destaca-se que este indicador não foi evidenciado nas entrevistas realizadas na BRAILE e no CREN. Todavia, alguns entrevistados chegaram a receber convite para sair, mas não aceitaram. O motivo alegado para a não aceitação era o ambiente do trabalho, tanto na área de P&D&I, como na empresa em geral. Quanto aos níveis salariais, outro indicador de comprometimento instrumental, tanto na BRAILE como no CREN, manter os salários na faixa do mercado é preocupação da área de RH e, na prática, isso ocorre. Por esse motivo, mesmo nas questões que abordavam o tema salário, a maioria afirmou que as condições salariais estavam na média do mercado e eles se sentiam satisfeitos.

Já sobre a categoria de análise Capacidade de Inovação, vale enfatizar que na BRAILE os processos inerentes à esta capacidade envolvem pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental e, por fim, a busca da certificação (ANVISA); sendo assim, os projetos de desenvolvimento de novos produtos requerem investimentos, gestão de riscos e planos contingenciais para projetos não-exitosos, pois nem todo potencial de inovação identificado, *a priori*, é de fato convertido de forma bem-sucedida em produto para o mercado.

Além do desenvolvimento de produtos padronizados, a BRAILE também atende demandas específicas de médicos, hospitais e universidades, como é o caso do desenvolvimento de endopróteses, que precisam ser customizadas ao biótipo do paciente. Segundo um dos entrevistados, “uma endoprótese customizada pela BRAILE é desenvolvida em 20 dias, sendo que o mesmo produto importado demora 3 meses e tem um preço mais elevado”. Já no CREN, a preocupação com os processos de inovação guarda algumas semelhanças com a BRAILE, porém são mais flexíveis, pelo próprio tipo de “serviço” que é prestado. A identificação de oportunidades surge à medida que se olha para os indicadores de atendimento e, principalmente, para o campo, que é o norteador central do processo de inovação vigente no CREN.

Portanto, as ações distintas influenciam o processo de inovação no CREN, incluindo: (a) pesquisas científicas desenvolvidas em parceria com universidades (como o censo antropométrico); (b) a visita domiciliar para busca ativa de crianças desnutridas; e (c) intervenção no campo, no semi-internato e na cozinha experimental. Ressalta-se que a diversificação da receita e as atividades de comunicação interna e externa também são atividades que corroboram o processo de inovação, no CREN. Para Bignetti (2011), nos NIS, a inovação é uma construção social, de geração de soluções, dependente da trajetória. A concepção, o desenvolvimento e a aplicação estão intimamente imbricados e são realizados por meio da relação e da cooperação entre todos os atores envolvidos. Isso significa que há um processo de aprendizagem coletivo, baseado no potencial dos indivíduos e dos grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais. No CREN, o processo de inovação se dá pela aprendizagem e pela intervenção social coletiva, sendo fundamental a experiência e a vivência de cada funcionário e da equipe como um todo, junto aos sujeitos assistidos.

Especificamente, sobre os resultados da capacidade de inovação da BRAILE, em termos de desenvolvimento de produtos, destacaram-se: o novo oxigenador de membranas, um modelo mais



compacto, que demandou uma quantidade menor de matérias, otimizando o seu preço de mercado; (b) a válvula cardíaca biológica, com vida útil ampliada (anticalcificante); e (c) a válvula Inovare, expansível por balão, montada sobre um cateter, que entra a partir da femoral e chega até o coração, para então fazer a liberação. Sendo assim, nota-se uma aderência desses resultados ao conceito de inovação frugal, ou seja, uma solução (a) de rápida disponibilização para o mercado; (b) com facilidade e simplicidade de utilização por parte dos usuários; (c) com economia de recursos; (d) resistente a falhas durante o uso; e (e) com potencial de escalabilidade em outros mercados e regiões (Zeschky, Widenmayer, & Gassmann, 2011; Basu, Banerjee, & Sweeny, 2013).

Em relação aos resultados da capacidade de inovação do CREN, destacaram-se: (a) prestação de serviços de saúde pública, em um prisma ampliado, envolvendo crianças e seu entorno familiar; (b) publicações técnicas e científicas para disseminação do conhecimento gerado, a partir das metodologias de intervenção desenvolvidas pelo CREN; e (c) formação, capacitação e atuação de equipes multidisciplinares (médicos, enfermeiros, nutricionistas, educadores físicos, pedagogos e psicólogos). Sendo assim, nota-se uma aderência desses resultados ao conceito de inovação social, ou seja, de metodologias que possibilitam a melhoria da qualidade de vida do outro e diminuem as desigualdades (Farfus & Rocha, 2007).

Segue síntese intracaso das categorias “Gestão de pessoas, Comprometimento e Capacidade de Inovação” (figura 4).

Categorial complementar de análise “Gestão de Pessoas”, “Comprometimento” e “Capacidade de Inovação”	Caso 1 BRAILE	Caso 2 CREN
1) <b>Recrutamento e Seleção</b>	Captação nos cursos de mestrados e doutorado das universidades parceiras; Promoções internas.	Recrutamento interno; Busca no mercado específico do cargo.
2) <b>Cargo e Salário</b>	Atualizados de acordo com os praticados pelo mercado; Preocupação constante.	Atualizados de acordo com os oferecidos pelo mercado; Preocupação constante; Atrelado à captação.
3) <b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	Grande preocupação de manter a equipe atualizada e em desenvolvimento.	Grande preocupação de manter a equipe atualizada e em desenvolvimento.
4) <b>Carreira (*)</b>	Não há programa formal, mas ocorre na prática.	Não há programa formal, mas ocorre na prática.
5) <b>Indicadores de Comprometimento (*)</b>	Não há indicadores formais, apenas os tradicionais: absenteísmo e turnover.	Não há indicadores formais, apenas os tradicionais: absenteísmo e turnover.
6) <b>Parceria (*)</b>	Desde a fundação, atuam em parceria com universidades, médicos e laboratórios.	Parcerias com universidades e órgãos públicos da saúde e da educação.
7) <b>Reconhecimento (*)</b>	Exposição da imagem diante de público especializado é sentida como reconhecimento e as promoções também.	Liberdade de ação, confiança, participação em reuniões internas e em congressos, são entendidos como fatores de reconhecimento.
8) <b>Comprometimento afetivo</b>	A equipe de P&D&I demonstrou comprometimento afetivo, com identificação emocional com a atividade, a empresa e, em especial, com seu fundador.	A equipe de P&D&I apresentou elevado comprometimento afetivo, com forte identificação perante a causa, os resultados e a gestão, como um todo.
9) <b>Comprometimento de equipes de P&amp;D&amp;I</b>	A gestão de P&D&I e fluxo de atividade estabelecida, resulta em sinergia da equipe e comprometimento dos líderes e liderados.	Há elevado comprometimento da equipe de P&D&I, cuja atuação se entrelaça com as outras atividades de monitoramento e de atendimento da entidade.
10) <b>Comprometimento normativo</b>	Na equipe de P&D&I, a gratidão pela empresa e seu fundador está presente, mas não é o único motivo que a faz ficar. Sentir-se valorizada, com desenvolvimento profissional, é um fator que leva à permanência.	Não há obrigação de ficar, mas uma identificação com a causa. A equipe de P&D&I permanece pelo prazer de atuar na entidade e por se sentir relevante no processo.
11) <b>Comprometimento instrumental</b>	A equipe de P&D&I se mantém na empresa por desejo pessoal e não por sentir que, se sair, sofrerá custos dessa decisão.	A equipe de P&D&I se mantém na empresa por desejo pessoal e não por sentir que haverá perdas com o processo de saída.
12) <b>Eficiência *</b>	O uso racional do tempo versus recurso está presente na atuação da equipe de P&D&I.	A equipe tem consciência da utilização da verba de forma racional e assertiva.
13) <b>Envolvimento*</b>	Existe e é estimulado por estratégias da empresa que elevam o sentimento de pertencimento do funcionário (participar de congressos, por exemplo).	Existe e é estimulado por estratégias da empresa que elevam o sentimento de pertencimento do funcionário (Parada Pedagógica é uma delas).
14) <b>Flexibilidade*</b>	Alterar, mudar, aprimorar o produto é rotina na área de P&D&I. Competência técnicas e também relacionais são demandas dos membros de equipe de P&D&I, na sua maioria, com formação em Engenharia Mecânica, acostumada a trabalhar com projetos, que envolvem várias etapas na sua produção.	Lidar com pessoas requer “jogo de cintura” do profissional, pois não há um padrão comum de resposta, isto é, cada caso é um caso. A equipe de P&D&I, composta por profissionais com formação na área de humanas e saúde e, pela própria natureza da



		formação, apresentam competências técnicas e também relacionais.
15) Proatividade*	A inovação é premissa do negócio, desde a sua declaração de Missão e exemplo de atuação do seu fundador.	Estratégia e metodologia para se avaliar os resultados e mudar o que não esteja alinhado entre resultados e Missão.
16) Responsabilidade*	Salvar vidas é o lema presente na mente de cada membro da equipe de P&D&I. Por isso, não pode haver erro.	Um procedimento nutricional, uma orientação social para a família, podem aproximar ou afastar o paciente do resultado buscado. A forma "como" e o "que" a equipe faz, nos detalhes, refletem nesse resultado.
17) Visão Sistêmica*	P&D&I no campo, acompanhando procedimentos cirúrgicos e/ou atuando em congressos.	"Parada Pedagógica" envolvendo equipe de P&D&I e demais funcionários para debate dos assuntos relevantes à saúde dos atendidos e os resultados.
18) Potencial de inovação	Liderança empreendedora do fundador e do herdeiro de terceira geração; médicos atuam como parceiros de cocriação de inovações; profissionalizar a empresa; qualificação gerencial, inclusive da própria família; formalização do processo de sucessão familiar; disseminação de conhecimentos, a partir de newsletter, murais e reuniões presenciais; envolvimento das lideranças nas decisões de P&D&I; concorrência com grandes multinacionais; investimento próprio em P&D&I; pré-disposição ao risco; prospecção de tendências e informações em fontes externas e internas; alinhamento e participação da equipe de P&D&I em todas as fases de desenvolvimento do produto.	Prospecção de tendências e informações no campo, a partir da identificação e do acompanhamento das necessidades dos sujeitos sociais, particularmente de crianças subnutridas, que vivem em regiões periféricas, incluindo suas respectivas famílias. Além de problemas de ordem afetiva e materna, o problema da subnutrição também guarda associação com drogas, abuso e violência doméstica, representado, portanto, um contexto potencial de inovação social, que demanda o deslocamento da equipe para prospecção dos problemas in loco, bem como a formação de equipes de saúde multidisciplinares.
19) Processo	Estabelecimento de parcerias com universidades para desenvolvimento de pesquisas científicas e, internamente, a realização de pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental e busca de certificação (ANVISA), resultando em produtos padronizados ou customizados.	Visita domiciliar para busca ativa de crianças desnutridas; intervenção no campo, no semi-internato e na cozinha experimental, com vistas a prospectar in loco os diversos espectros dos problemas sociais; pesquisas científicas desenvolvidas em parceria com universidades (como o censo antropométrico); diversificação da receita; e atividades de comunicação interna e externa.
20) Resultado	Desenvolvimento de novos produtos.	Prestação de serviços inovadores.

Figura 4. Síntese intracaso das categorias Gestão de Pessoas, Comprometimento e Capacidade de Inovação. Nota: Componentes de 1 até 7 são da categoria "Gestão de Pessoas", Componentes de 8 até 17 são da categoria "Comprometimento" e Componentes de 18 até 20 são da categoria "Capacidade e Inovação". \* novos componentes (códigos) que emergiram do campo. Fonte: Elaborada pelos autores, com auxílio do *software* Atlas Ti.

### 5 Proposição de Framework

Com base nos relatos é possível dizer que as práticas de gestão de pessoas adotadas pela BRAILE e pelo CREN favoreceram a obtenção do comprometimento da equipe de P&D&I. Apenas como alinhamento de conceitos, para efeito deste trabalho, diferenciamos "Políticas" de RH (diretrizes) de "Práticas" de RH (ação). Parece óbvio, mas é comum encontrar no dia a dia das organizações, práticas que não são coerentes com as políticas estabelecidas.

De acordo com modelo de Meyer e Allen (1997) teoria adotada na presente pesquisa, o tipo de relação estabelecida pelos entrevistados com as duas organizações é o de comprometimento afetivo, que caracteriza-se por uma relação forte de identificação do indivíduo com a organização, a partir de, pelo menos, três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

O resultado das entrevistas deixa evidente, por intermédio das falas, a admiração, a felicidade e motivação da equipe de P&D&I em relação ao trabalho e à empresa. Todos, sem exceção, e por motivos diferentes, manifestaram grande prazer e orgulho em trabalhar nas respectivas entidades.

Na BRAILE, o comprometimento é resultado da admiração e identificação com a postura de paixão pela causa, por parte do seu fundador. A vibração, persistência e foco contagiou e ainda contagia a equipe de P&D&I. O vínculo emocional é forte; as experiências de crescimento na carreira e o sentido de pertencimento são sentimentos perceptíveis nas falas dos entrevistados. No CREN, o resultado foi o mesmo: todas as entrevistadas falaram com carinho, admiração e prazer em atuar na entidade, porém motivadas pela causa e os resultados obtidos, isto é, quando a criança recupera seu peso e as famílias mudam seus hábitos nutricionais. O vínculo emocional também está presente na fala das entrevistadas.





O comprometimento afetivo da equipe de P&D&I, na BRAILE e no CREM é resultado de um sentimento de pertencimento, de ser importante para alguém e/ou uma causa. Essa situação faz com que o desempenho individual e a relação com os recursos organizacionais pró-inovação se alinhem de forma mais exitosa

Nesse sentido, abaixo estão relacionadas as práticas de RH, consideradas no constructo gestão de pessoas desta pesquisa, presentes nos negócios estudados, que, no conjunto, colaboraram para a obtenção do comprometimento afetivo da equipe de P&D&I, e por consequência atuam como fomentadores da capacidade de inovação nos dois negócios (inovação tradicional e inovação social).

A primeira refere-se ao processo de recrutamento e seleção. A Contratação de novos colaboradores é um diferencial relevante nesse processo. A BRAILE possui um perfil estabelecido e busca em universidades de ponta, parceiras em projetos de pesquisa, candidatos para compor a equipe de P&D&I, que tenham, de preferência, perfil pesquisador. O CREM, pela peculiaridade do negócio, preenche as vagas com profissionais de graduação acadêmica compatível com as atribuições do cargo, aliados à presença de competências sociais, de relacionamento.

A segunda prática refere-se ao processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, entendendo treinamento como capacitação para atuação no cargo atual e desenvolvimento como preparo para atividades e/ou cargos futuros. Tanto na BRAILE como no CREM a aquisição e troca de conhecimento faz parte da cultura de ambas, pois tiveram origem na academia (de forma direta ou indireta) e atuam em parceria muito estreita até hoje, tanto em pesquisas como em programas de especialização. A BRAILE tem como prática a troca do conhecimento interno, promovendo reuniões periódicas, entre os profissionais de P&D&I e áreas afins. Uma prática inovadora adotada pelo atual diretor (terceira geração da família), que teve um resultado muito positivo, foi de levar a equipe de P&D&I para ter contato direto com os clientes (médicos), quer discutindo necessidades de criação e/ou aprimoramento de produtos já em uso, ou assistindo procedimentos cirúrgicos, para ver "*in loco*" o uso os materiais que ele ajudou a criar. Essa mesma equipe faz apresentações em feiras e congressos nacionais e internacionais do segmento, representando a BRAILE, o que foi identificado na pesquisa, como um dos fatores mais motivadores para obtenção do comprometimento afetivo da equipe de P&D&I. No CREM a troca de conhecimento também está presente no dia a dia e nas paradas pedagógicas realizadas mensalmente com todos os funcionários, momento em que tomam contato com os indicadores de resultados e decisões são tomadas a partir desses resultados. O verdadeiro interesse pela "fala" de cada pessoa no que se refere aos fatos, o sentimento de que o que eu faço é importante no resultado, foi um dos aspectos que na pesquisa foi apontado como diferencial na obtenção do comprometimento afetivo da equipe de P&D&I. A equipe também participa de cursos de especialização fora da entidade, através de parcerias com universidades alinhadas ao negócio.

A liderança, treinada em habilidades técnicas e comportamentais, foi outro recurso relevante como fomentador da capacidade de inovação na análise feita, pois, além de ser a interface entre os níveis superiores e a equipe, também promoveu a coordenação e a sistematização das atividades, com foco no resultado, contratando, treinando e acompanhando a equipe de P&D&I. Nos dois negócios pesquisados, BRAILE e CREM, os líderes não apenas manifestaram elevado comprometimento com o cargo, conduzindo de maneira eficaz o seu papel - fato confirmado pelos resultados alcançados e premiações recebidas, como também obtiveram a admiração, o respeito e aceitação dos seus liderados, diretos e indiretos, que reconheceram a sua capacidade técnica e comportamental na condução diária dos vários projetos sob sua responsabilidade.

Uma terceira prática, dentre as estudadas, que favoreceu a obtenção do comprometimento da equipe de P&D&I, é a política de cargos e salários adotada. Tanto na BRAILE como no CREM as responsáveis pelo RH foram enfáticas quanto a adoção da política de se pagar os salários praticados no mercado. Para isso acompanham o comportamento dos concorrentes quanto a remuneração de cargos estratégicos em empresas de porte e segmento semelhante. Na pesquisa, o tema salário, foi avaliado pelos entrevistados, como satisfatório, dentro do praticado pelo mercado. Ainda dentro da política, tanto na BRAILE como no CREM os cargos estão descritos, considerando qualificação técnica e aspectos





comportamentais e esse perfil é considerado no momento de buscar candidatos para a respectiva vaga. Voltamos aqui lá na primeira prática, sendo a descrição do cargo avaliado de forma correta, caso contrário a contratação tende a ser inadequada.

O comprometimento afetivo por si só não produz resultados, ele atua como um gatilho para a mobilização de recursos, um gatilho que promove a comunhão das 3 categorias (comprometimento, capacidade de inovação e gestão de pessoas), e que de forma cíclica resultam dinamicamente em resultados de inovação.

Essa ciclicidade de mobilização, gera capacidade de inovação, que ativa o potencial de inovação, ativa os processos de inovação e, por fim, resultados de inovação.

Os resultados de inovação quando vão para o mercado, vão para a sociedade, gera ciclicamente novos comportamentos, como ocorre no CREN, da equipe ir na comunidade, "in loco", ou o Engenheiro de Projeto de P&D&I da BRAILE assistir um procedimento cirúrgico. É um processo que se retroalimenta, dentro das próprias categorias.

Sintetizando, por fim, os significados das contribuições das práticas de gestão de pessoas para o comprometimento de equipes de P&D&I para a mobilização de recursos fomentadores da capacidade de inovação (potencial de inovação, processos e resultados) dos negócios investigados, destacam-se: (a) alinhamento entre as atribuições do cargo ao perfil do seu ocupante, ampliando o potencial de inovação, pela identificação; (b) capacitação e troca de conhecimento frequentes, de forma estruturada e inovadora, o que leva a ampliação de visão e favorece o processo de inovação; (c) manifestação de admiração, respeito e aceitação pelas lideranças, percebendo coerência, justiça, capacitação técnica e comportamental na condução das atividades de P&D&I, o que gera ambiente propício à inovação; (d) utilização do *know-how* adquirido a partir de parcerias externas (médicos, hospitais e universidades), ampliando-o por meio da aquisição de novos conhecimentos e experiências e, por fim, promovendo a escalabilidade dos resultados das inovações geradas, sendo estas de natureza frugal no NT e de natureza social no NIS.

Desta forma, com base nas análises realizadas foi possível propor um *framework* sobre o significado das contribuições das práticas de gestão de pessoas para o comprometimento de equipes de P&D&I para a mobilização de recursos fomentadores da capacidade de inovação, enfatizando-se os componentes de cada categoria de análise e seus significados, bem como as distinções e similaridades de NT e NIS (figura 5).

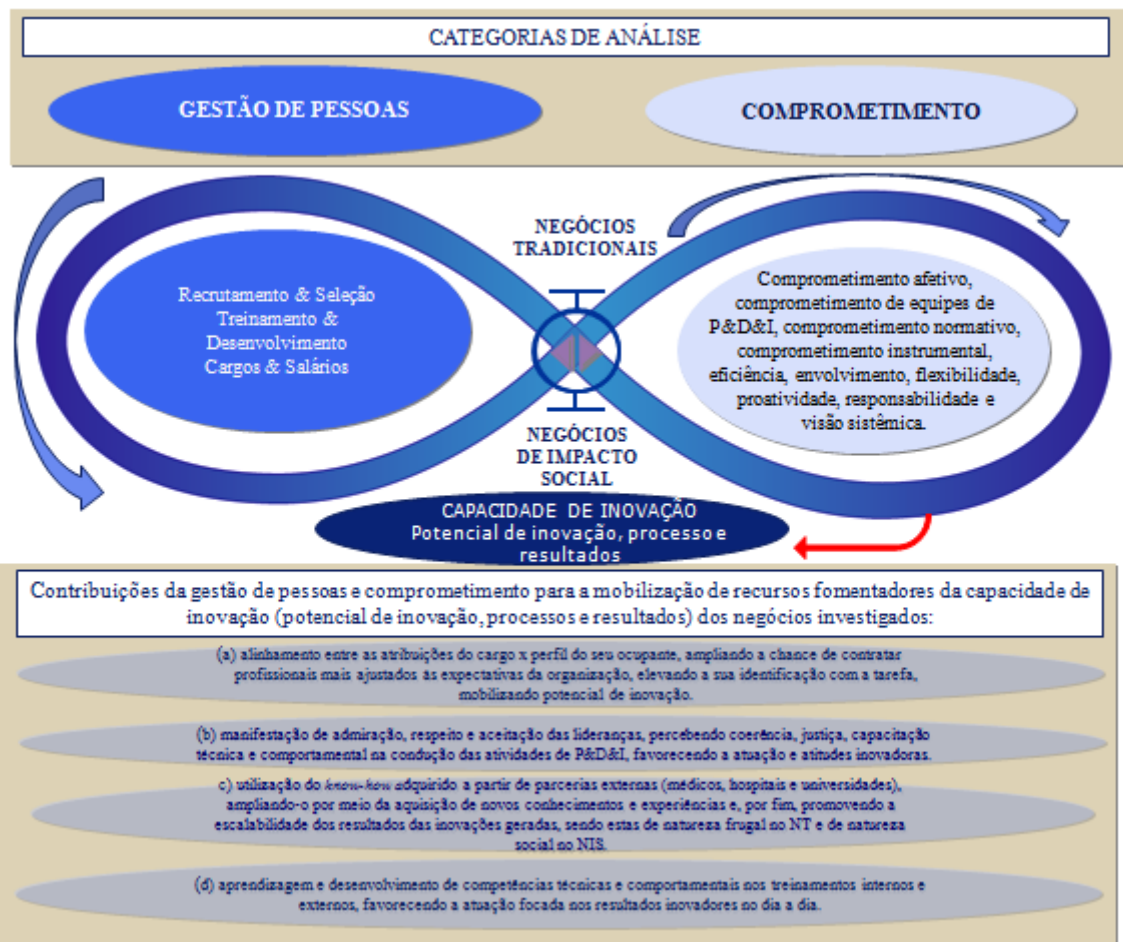


Figura 5. Framework sobre o significado das contribuições da gestão de pessoas para o comprometimento de equipes de P&D&I para a mobilização de recursos fomentadores da capacidade de inovação.

Fonte: Elaborada pelos autores, com auxílio do software Atlas Ti.

## 6 Conclusões

Foi possível concluir que os sentimentos manifestados nas falas dos entrevistados, tanto na BRAILE como no CREN, foram de admiração, forte identificação com os objetivos e valores das organizações em que atuam; forte desejo de manter-se nela; bem como disposição para exercer esforço considerável na busca de resultado inovadores, alavancando, assim, a capacidade de inovação dos negócios. Esse estado de animo é resultado de um conjunto de praticas de gestão de pessoas que favorecem a obtenção do comprometimento da equipe.

Por fim, vale destacar que este estudo contribui para o avanço do conhecimento, pois apresenta uma compreensão sobre como certas praticas de gestão de pessoas favorece o alcance do comprometimento das equipes de P&D&I e contribui para a capacidade de inovação, com destaque às distinções e similaridades dessa contribuição em negócios tradicionais e de impacto social. Há, igualmente, contribuições práticas e insights, obtidos a partir dos resultados empíricos da pesquisa, úteis aos gestores de RH e da área de P&D&I, por elencarem as características comportamentais de colaboradores e de equipes, que favorecem o comprometimento com o negócio e com a inovação de negócios tradicionais e de impacto social. Isso pode ajudar na definição de práticas relacionadas à atração, seleção, treinamento e acompanhamento do desempenho da equipe envolvida nos processos de P&D&I, a partir da peculiaridade do negócio, elevando, assim, a chance de sucesso no alcance dos objetivos de inovação.

Uma das limitações da pesquisa deve-se ao número de negócios tradicional e de impacto social investigados (um de cada tipo), sendo assim, as análises e as proposições apresentadas devem ser



consideradas com a devida parcimônia. Há, também, o fato de serem negócios que, a princípio, já são diferenciados dos demais, em sua categoria, devido aos prêmios recebidos (FINEP e Empreendedor Social), de destaque nos seus segmentos, evidenciado, com isso, a sua distinção. Como sugestão, destaca-se a realização de uma pesquisa futura sobre comprometimento e capacidade de inovação em outros negócios de impacto social, em segmentos diferentes, tais como educação, segurança e sustentabilidade, com demandas sociais ainda negligenciadas, em países em desenvolvimento, como o Índia e África do Sul, buscando-se enriquecer o framework proposto.

### Referências

- Bahmani, S., Galindo, M.-Á., & Méndez, M. T. (2012). Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth. *Small Business Economics*, 38(3), 271–281.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Basu, R. R., Banerjee, P. M., & Sweeny, E. G. (2013). Frugal Innovation. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1(2).
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=93820778002>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82 (Supplement C), 42–51.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(3), 245–261.
- Camelo, O., C., García, C. J., Sousa, G., E., & Valle, C., R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1442–1463.
- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104–114.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2009). *Lean, Rapid and Profitable New Product Development*. Stage-Gate International.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65.
- De Saá-Pérez, P., & Díaz-Díaz, N. L. (2010). Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1649–1666.
- Defourny, J. (2014). *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. London and New York: Routledge.
- Farfus, D., & Rocha, M. C. D. S. (2007). Inovação Social: um conceito em construção. *Inovações Sociais*. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS.
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57–63.
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20–29.
- Gopalakrishnan, Shanti, & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28.



- Hopner, A. Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas. Anais do XXXII ENANPAD – Encontro nacional dos cursos de pós-graduação em administração, Rio de Janeiro, 2008.
- Itelvino, L. D. S., Costa, P. R. D., Gohn, M. D. G., & Ramacciotti, C. (2018). Formação do empreendedor social ea educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(99), 471-504.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo, SP: Atlas.
- McDermott, A. M., Heffernan, M., & Beynon, M. J. (2013). When the nature of employment matters in the employment relationship: a cluster analysis of psychological contracts and organizational commitment in the non-profit sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1490–1518.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323–337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20–52.
- Minayo, M. C. de S. (2011). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Vozes Ltda.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Phillis, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3).
- Santos, F. M. (2012). A positive theory social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335–351.
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 234–249.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355–375.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2014). Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 32–46.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (1912/1934)*. Recuperado de <https://cambridgeforecast.wordpress.com/2007/12/page/7/>
- Sebrae (2017). <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46–56.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2008). *Gestão da inovação*. 5.ed. Porto Alegre, RS: Bookman Editora.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa*





## VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

- em educação : o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo*. São Paulo, SP: Atlas
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301–326.
- Yin, R. (2001). *Metodologia de Estudos de Caso*. Porto Alegre: Bookman.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology Management*, 54(4), 38-45.