



ARTIGOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E INOVAÇÃO DE PRODUTO: PROPOSIÇÕES DE PESQUISA RELACIONADAS ÀS PRÁTICAS DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Denise Genari¹, Janaina Macke²

- 1- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul e Universidade de Caxias do Sul
- 2- Universidade de Caxias do Sul e Faculdade Meridional (IMED)

RESUMO

As inovações de produto têm sido reconhecidas como importantes para as organizações enfrentarem um cenário competitivo e de constantes mudanças. Paralelamente, a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) se apresenta como um importante preditor do desempenho organizacional. Embora algumas pesquisas assinalem as relações existentes entre as práticas de GERH e a inovação de produto, estudos recentes têm apontado a necessidade de aprofundamento teórico e empírico a respeito dos vínculos estabelecidos entre esses temas. Sendo assim, enfocando uma abordagem de complementariedade entre as práticas de GERH para a inovação de produto, o presente estudo objetiva contribuir para uma melhor compreensão de como essas temáticas se relacionam, principalmente no que se refere às práticas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas na organização. Nesse contexto, elaborou-se um conjunto de proposições, nas quais se destaca que o sistema de GERH pode impactar positivamente na inovação de produto.

Palavras Chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Inovação de Produto. Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Desempenho Organizacional. Revisão de Literatura.

ABSTRACT

Product innovations have been recognized as a key factor for enterprises to face a competitive scenario with constant changes. In parallel, the strategic human resources management (SHRM) is as an important predictor of organizational performance. Although some studies show the relationship between the SHRM practices and product innovation, recent research has pointed out the need for greater theoretical and empirical analysis on the connections established between these themes. Therefore, focusing on a complementary approach between SHRM practices for product innovation, this study aims to contribute to a better understanding of how these issues relate mainly regarding practices of attraction, development and employee retention within the organization. In this context, a set of propositions was developed and it is proposed that the SHRM system impacts positively on product innovation.

Keywords: Strategic Human Resources Management. Product Innovation. Human Resource Management Practices. Organizational Performance. Literature review.

INTRODUÇÃO

O desempenho e a sobrevivência das empresas dependem, cada vez mais, de sua capacidade de atingir uma posição sólida e competitiva, além da necessidade de flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de resposta (JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2005). As organizações devem ser vistas como sistemas adaptativos e a inovação, nesse contexto, se caracteriza como um importante meio para facilitar as mudanças e adequações necessárias (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009).

Dentre os aspectos cruciais da inovação, que estabelecem novas formas de concorrência ou cooperação entre empresas (BRASIL et al., 2016), destacam-se (DE LEEDE; LOOISE, 2005): a introdução de algo novo, em nível organizacional ou de mercado, em termos de novos produtos ou serviços, novas tecnologias ou novos modelos organizacionais; apresentar-se como um processo, ou seja, seguir estágios, tais como a definição de metas, o planejamento, a implementação e o monitoramento; enfatizar inovações que gerem discontinuidades, embora a inovação incremental também possa ser ressaltada e; incluir a intenção de obter vantagens competitivas para a corporação.

A inovação representa um conceito multidimensional (ARMBRUSTER et al., 2008; BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014), com enfoque em duas classificações: as inovações não tecnológicas e as tecnológicas (GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS-FENECH, 2017). Na primeira categoria, destacam-se duas tipologias: a inovação de mercado, que representa as mudanças na forma de realizar negócios, incluindo alterações da estrutura de mercado existente, novas técnicas de promoção dos produtos, novos canais de distribuição e novos métodos de precificação (KJELLBERG; AZIMONT; REID, 2015; GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS-FENECH, 2017) e; a inovação gerencial, também denominada de inovação administrativa ou organizacional (ARMBRUSTER et al., 2008; DAMANPOUR, 2014), que está embasada na introdução de novas ferramentas de gestão e em práticas para promover a mudança corporativa e para melhorar a competitividade e a eficácia das empresas (DAMANPOUR, 2014; ČERNE; KAŠE; ŠKERLAVAJ, 2016; GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS-FENECH, 2017).

A inovação gerencial se estabelece como um antecedente e facilitador das inovações de produtos e processos, uma vez que o sucesso das inovações mais tangíveis

depende, em grande parte, de como as estruturas e processos organizacionais estão alinhados com as novas tecnologias (ARMBRUSTER et al., 2008; ČERNE; KAŠE; ŠKERLAVAJ, 2016).

Nesse sentido, as inovações classificadas como tecnológicas apresentam duas tipologias principais (DORAN; O'LEARY, 2016; PRAJOGO, 2016). A inovação de processos está baseada na melhoria das tecnologias dos sistemas de produção necessários para o desenvolvimento de produtos, estando associada, geralmente, com as operações internas de uma empresa. Já a inovação de produto é definida como o desenvolvimento ou a utilização de novos componentes, recursos e tecnologias para produzir novos produtos (PRAJOGO, 2016). Além disso, essa tipologia de inovação está associada à introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado em relação às suas capacidades, facilidades de uso ou componentes (DORAN; O'LEARY, 2016).

A competição em ambientes dinâmicos reforça a importância da inovação de produto, sendo que essa pode ser considerada um importante fator para a renovação organizacional (SLATER; MOHR; SENGUPTA, 2014), além de proporcionar oportunidades de crescimento e expansão para a empresa (LU; ZHU; BAO, 2015). Logo,

as inovações de produto (principalmente, as inovações radicais), além de oferecerem novos benefícios aos clientes, possibilitam a criação de negócios, sendo que esses fatores podem conduzir a um desempenho organizacional superior (SLATER; MOHR; SENGUPTA, 2014; PRAJOGO, 2016).

A adoção de inovações abrange a geração, o desenvolvimento e a implementação de novas ideias ou comportamentos e as inovações de produto se caracterizam pela introdução de novos produtos ou serviços, objetivando atender às necessidades do mercado (DAMANPOUR, 1991). A inovação de produto também pode indicar a medida que um produto (processo ou serviço) gera uma descontinuidade no mercado ou em processos tecnológicos (GARCIA; CALANTONE, 2002; SEECK; DIEHL, 2017).

Diversos estudos buscam identificar os fatores determinantes para a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; EVANSCHITZKY et al., 2012; CHENG; CHANG; LI, 2013; PRAJOGO, 2016; FELEKOGLU; MOULTRIE, 2014; AAGAARD, 2017, entre outros). Nessa linha, destaca-se que é necessário que existam condições para o desenvolvimento e a implementação de inovações. Mais especificamente, baseando-se na premissa de que as práticas

de GRH determinam ou modificam as aptidões, capacidades e atitudes dos profissionais vinculados à empresa (JIMENEZ-JIMENEZ e SANZ-VALLE, 2005), aponta-se a gestão de recursos humanos (GRH) como um fator determinante para o comportamento inovador das organizações (SEECK; DIEHL, 2017).

Paralelamente, a GRH tem sido destacada pelo interesse crescente dos efeitos de suas atividades como preditores do desempenho organizacional (SHIPTON, et al., 2005; CHADWICK; DABU, 2009; OGUNYOMI; BRUNING, 2016; SEECK; DIEHL, 2017). Além disso, o vínculo existente entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional é focado teoricamente na gestão estratégica de recursos humanos (GERH) (LAU; NGO, 2004; SEECK; DIEHL, 2017). Assim, a GERH se diferencia da gestão tradicional (GRH) em dois aspectos. Primeiramente, enquanto a GRH se concentra no desempenho de indivíduos, a GERH enfoca o desempenho organizacional. Além disso, a GERH enfatiza o papel dos sistemas de GRH em detrimento de práticas isoladas ou individuais (BECKER; HUSELID, 2006).

Considerando o vínculo entre a GERH e o desempenho organizacional, é importante salientar que algumas pesquisas assinalam a

necessidade de aprofundamento dos estudos que enfocam temáticas relacionadas à GRH, inovação e desenvolvimento de novos produtos (EVANSCHITZKY et al., 2012; CHENG; CHANG; LI, 2013; AAGAARD; ANDERSEN, 2014; LAURSEN; FOSS, 2014; ARVANITIS; SELIGER; STUCKI, 2016; LIN; SANDERS, 2017; MALIK; PEREIRA; TARBA, 2017; SEECK; DIEHL, 2017; SHIPTON et al., 2017).

Também é possível indicar que muitas organizações praticam esforços consideráveis para melhorar seus desempenhos, por meio da inovação. No entanto, mesmo que exista uma ênfase na inovação como uma fonte de renovação, relativamente pouco se sabe sobre como a gestão eficaz de recursos humanos pode apoiar os esforços para a inovação (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2008; VEENENDAAL; VAN VELZEN; LOOISE, 2014; ALLEN; ADOMDZA; MEYER, 2015; SHIPTON et al., 2017).

Diante desse contexto, desenvolveu-se, no presente artigo, uma revisão da literatura, com enfoque teórico, qualitativo e descritivo, com o objetivo de estabelecer um conjunto de proposições a partir da compreensão dos conceitos vinculados à gestão estratégica de recursos humanos e à inovação de produto. O estudo contribui

para uma maior compreensão de como essas temáticas se relacionam, principalmente no que se refere às práticas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas nas organizações.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E A INOVAÇÃO DE PRODUTO

Com o aumento da competitividade nos ambientes de negócios, a GRH se tornou um importante fator para a obtenção do sucesso nas organizações (WRIGHT; MCMAHAN, 2011; SARIDAKIS; LAI; COOPER, 2017). A relevância estratégica da GRH é enfatizada com o enfoque da Visão Baseada em Recursos (VBR ou RBV – Resource Based View), considerando-se que as competências dos profissionais permitem o alcance de vantagens competitivas e do desempenho superior (BARNEY, 1991; ÖZBAĞ; ESEN; ESEN, 2013; KAUFMAN, 2015). Essas competências, por sua vez, se apresentam como fatores singulares, sendo que existe uma dificuldade, por parte dos concorrentes, em copiar os conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos dos funcionários vinculados à organização (ÖZBAĞ; ESEN; ESEN, 2013).

Com a perspectiva estratégica, a GRH pode ser definida como o padrão de planejamento

de recursos humanos, englobando as atividades que permitem à organização atingir objetivos (WRIGHT; MCMAHAN, 2011). Nesse sentido, o domínio estratégico da GRH está embasado nas decisões sobre as práticas de GERH, a forma de compor o capital humano na empresa, os comportamentos das pessoas, bem como na eficácia dessas decisões com relação às diversas estratégias organizacionais e ao ambiente competitivo (WRIGHT; MCMAHAN, 2011; DE PRINS et al., 2014). Além disso, salienta-se a importância das práticas de GERH, que estão relacionadas com atividades específicas, políticas formais e filosofias, que objetivam a atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de profissionais, que assegurem a eficácia e a sobrevivência organizacional (TAN; NASURDIN, 2011).

Para além do enfoque interno, GERH envolve uma série de ações que incluem a análise ambiental e a concepção das atividades laborais, para que as estratégias da empresa possam ser implementadas, contribuindo para o enfrentamento dos concorrentes e para a adaptação ao ambiente (SNELL; MORRIS, 2015). Em suma, referencia-se a GERH a partir de três pontos importantes: a gestão de recursos humanos estar associada às vantagens competitivas sustentáveis da organização; o vínculo entre a gestão de

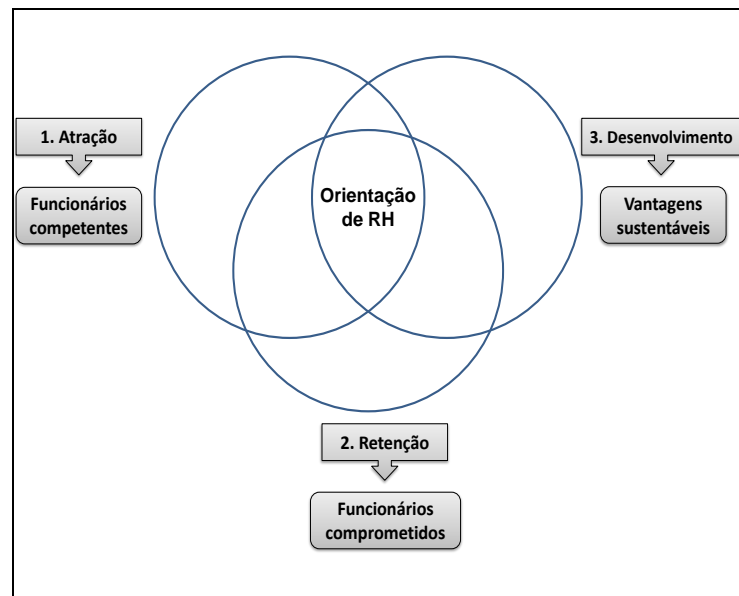
recursos humanos e o desempenho financeiro da organização e; a adequação da gestão de recursos humanos às estratégias corporativas (DE PRINS et al., 2014; ULRICH; DULEBOHN, 2015).

Outro aspecto relevante da GERH está alicerçado no papel dos sistemas de GRH para o desempenho organizacional, em detrimento de práticas isoladas ou segmentadas (LAM; WHITE, 1998; LAURSEN; FOSS, 2003; LAU; NGO, 2004; BECKER; HUSELID, 2006; COMBS et al. 2006; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2008; LENGNICK-HALL, et al., 2009; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011; JIANG et al., 2012; LAURSEN; FOSS, 2014; FOSS et al., 2015; LU; ZHU; BAO, 2015; SEECK; DIEHL, 2017).

Nessa linha, Lam e White (1998) conceituam a orientação de recursos humanos como um esforço sistemático para atrair, reter e desenvolver pessoas competentes e comprometidas com a organização. Além disso, os autores destacam que essa orientação não deve focar apenas uma prática isolada (desenvolvimento, por exemplo) e sim enfatizar os três componentes (atração, retenção e desenvolvimento), como uma forma de proporcionar vantagem competitiva sustentável para a corporação, por meio das pessoas. A Figura 1 representa os três

componentes da orientação de recursos humanos e a relação com as competências e comportamentos das pessoas e as vantagens competitivas sustentáveis da organização.

Figura 1 – Componentes da Orientação de Recursos Humanos



Fonte: Adaptada de Lam e White (1998).

A importância da interação dos três componentes da orientação de recursos humanos está embasada nas seguintes premissas (LAM; WHITE, 1998): i) funcionários competentes não são, necessariamente, comprometidos com a organização; ii) a retenção de funcionários envolve estratégias de compensação, que objetivam melhorar o nível de comprometimento dos indivíduos com a empresa e; iii) a sustentação de vantagens competitivas depende do desenvolvimento de funcionários competentes e que estejam

comprometidos com os objetivos organizacionais.

Ao discutir a importância da complementariedade das práticas de GERH, Lau e Ngo (2004) apontam que um sistema de GRH pode contribuir para o sucesso competitivo. Os autores defendem que essa dinâmica se dá quando um conjunto de práticas integradas se apresenta no contexto organizacional. Assim, a partir de um estudo realizado com 1.700 empresas situadas em Hong Kong, os pesquisadores identificaram que o sistema de GRH, incluindo práticas como treinamento, recompensas com base no desempenho e desenvolvimento da equipe, possui efeito sobre o desenvolvimento de novos produtos e serviços, sendo que essa relação é mediada pela cultura organizacional.

Jimenez-Jimenez e Sanz-Valle (2005) afirmam que os vínculos existentes entre a inovação e a GRH são estudados, geralmente, com base em uma perspectiva contingencial, na qual as práticas consideradas mais eficazes de GRH irão depender de outros aspectos organizacionais e, especificamente, das estratégias da empresa. Logo, as corporações que buscam conquistar vantagens competitivas, baseadas na inovação, deverão desenvolver práticas

diferenciadas de GRH em relação às empresas que buscam outros tipos de vantagens competitivas.

Além disso, por meio de pesquisa realizada em empresas da região Sul da Espanha, os autores evidenciaram que um conjunto de práticas de GRH condiciona a empresa a uma orientação para a inovação, ao mesmo tempo em que a inovação explica a adoção de algumas práticas de GRH. Assim, os autores defendem que o sistema de GRH, ou seja, que a inter-relação entre as práticas, possui maior impacto no desempenho organizacional, se comparada ao efeito cumulativo das práticas enfocadas individualmente (JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2005).

Em convergência, Combs et al. (2006) verificaram, por meio da análise de 92 estudos, totalizando 19.319 organizações, a existência de uma relação mais positiva entre o sistema de GRH e o desempenho organizacional, em comparação à mesma análise enfocando as práticas individualmente. Oliveira e Oliveira (2011) também identificaram resultado similar e assinalaram que o sistema de GRH se apresenta como uma forma mais adequada de gerenciamento no atual cenário competitivo. Para os autores, as características do sistema de GRH podem

representar uma vantagem competitiva, uma vez que se configuram como ativos que não se depreciam e que se caracterizam pela dificuldade de imitação, substituição e transferência.

Por fim, duas publicações recentes corroboram com as argumentações anteriormente apresentadas. Lu, Zhu e Bao (2015) realizaram estudo em empresas chinesas e evidenciaram que o sistema de práticas de GRH (incluindo práticas como treinamento, participação dos funcionários e definição das atividades e responsabilidades) possui um impacto positivo na inovação (inclusive de produto) e que essa, por sua vez, impacta positivamente no desempenho da empresa. Seeck e Diehl (2017) desenvolveram uma revisão de literatura, a partir da análise de 35 artigos, e identificaram que a maioria dos estudos revisados se centrou no efeito do sistema de GRH sobre a inovação de produtos. Os autores ressaltaram que o sistema de GRH, nesse contexto, é composto pelas seguintes práticas: treinamento, aprendizagem, compensação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, participação e autonomia dos funcionários e rotação de atividades.

Diante das evidências apresentadas, formula-se a seguinte proposição:

P1: O sistema de GERH, considerando a integração e complementariedade de suas práticas, impacta positivamente na inovação de produto.

Embora seja possível apontar que a integração das práticas de GERH favorece a inovação, entende-se que essas práticas auxiliam as organizações, nesse contexto, de formas complementares, porém distintas. A partir da revisão da literatura, foram identificadas algumas práticas recorrentes na relação entre GERH e inovação, e vinculadas às dimensões propostas por Lam e White (1998): i) recrutamento e seleção (atração); ii) gestão do clima organizacional e práticas de recompensa e reconhecimento (retenção); iii) desenvolvimento (avaliação de desempenho, treinamento e gestão de carreira) (GUPTA; SINGHAL, 1993; MUMFORD, 2000; DE LEEDE; LOUISE, 2005; BEUGELSDIJK, 2008; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2007; PADILHA; GOMES, 2016; AAGAARD, 2017; DIAZ-FERNANDEZ; BORNAY-BARRACHINA; LOPEZ-CABRALES, 2017; SEECK; DIEHL, 2017).

Assim, enfocando o objetivo desse estudo, a próxima seção apresenta, de forma mais específica e detalhada, as possíveis relações existentes entre algumas práticas de GERH e a inovação de produto.

PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E INOVAÇÃO DE PRODUTO

Inicialmente, aponta-se a atração de talentos, por meio do recrutamento e seleção de funcionários, como uma prática de GERH importante para a inovação (GUPTA; SINGHAL, 1993; MUMFORD, 2000; AAGAARD, 2017; SEECK; DIEHL, 2017).

Nesse contexto, Gupta e Singhal (1993) assinalam que o planejamento de recursos humanos deve abordar uma análise das necessidades de pessoas, com a seleção e contratação de profissionais qualificados para o atendimento das metas corporativas. Com o objetivo de promover a criatividade e a inovação, as empresas devem criar equipes que possam, rapidamente, introduzir e desenvolver novos produtos. Para os mesmos autores, um projeto de desenvolvimento de novos produtos, normalmente requer um alto grau de inovação e criatividade, necessitando de indivíduos com diferentes perfis (características pessoais, conhecimentos, competências e habilidades). Assim, a GERH, enfocando as atividades de recrutamento e seleção, deve atrair profissionais com uma variedade de características, que suportem a promoção da inovação na organização.

Mumford (2000), ao destacar o gerenciamento da criatividade para a inovação, enfoca que o processo seletivo de novos funcionários deve abordar critérios como a amplitude e a profundidade de conhecimentos, habilidades e expertise. O autor justifica essa premissa, afirmando que o pensamento criativo é sustentado por informações e a probabilidade do desenvolvimento de inovações é maior quando os indivíduos selecionados apresentam conhecimentos relevantes. Além disso, o processo seletivo, com esse viés, poderá ser mais bem-sucedido se verificar as habilidades do candidato para a definição dos problemas e geração de novas ideias.

Stringer (2000) assinala, em estudo que aborda o gerenciamento de inovações radicais, que as organizações devem contratar mais pessoas criativas e inovadoras, como uma forma de renovação na empresa. Porém, para que essa estratégia tenha êxito e as ideias inovadoras sejam viáveis, são necessários mais do que esforços individuais. Em convergência, Rao e Drazin (2002) realizaram estudo que enfocou a inovação de produto e o recrutamento de profissionais, principalmente em empresas rivais. Como resultado, os autores identificaram que o recrutamento está positivamente relacionado com a inovação de produto,

sendo que a atração de talentos é uma importante estratégia para superar uma possível limitação de recursos para a inovação.

Em suma, as ações de recrutamento e seleção que afetam a inovação de produto se baseiam, principalmente, na contratação de profissionais que possuam um perfil favorável para a criatividade (MUMFORD, 2000; STEELE; MURRAY, 2004) e na aquisição de conhecimentos para a inovação, por meio dos novos funcionários (SCARBROUGH, 2003; AAGAARD; ANDERSEN, 2014).

Nessa linha, ao analisar a GRH, a gestão do conhecimento e a inovação, Scarbrough (2003) destaca o recrutamento e a seleção como atividades importantes que influenciam o tipo de conhecimento que será compartilhado por indivíduos dentro de uma organização. O autor reforça essa ideia, afirmando que a seleção de pessoas, com atitudes e habilidades adequadas, poderá interferir no desenvolvimento da equipe de projetos, que muitas vezes é um importante elemento no processo de inovação.

Destaca-se que o desempenho das equipes de desenvolvimento de novos produtos pode estar embasado em alguns fatores, como a personalidade e os comportamentos de seus membros (REILLY; LYNN; ARONSON, 2002),

sendo que o recrutamento e a seleção devem focar a busca de profissionais em que esses elementos estejam alinhados às estratégias da organização. Além disso, é possível afirmar que o recrutamento e a seleção de novos funcionários têm um impacto sobre o processo de criação de conhecimento, uma vez que os profissionais que realizam a escolha dos candidatos decidem sobre qual conhecimento será trazido para a organização (DE WINNE; SELS, 2010).

Enfocando a importância do capital humano, as empresas podem ter acesso a novos conhecimentos por meio da contratação de talentos. As ações de recrutamento e seleção, abordadas conjuntamente com outras práticas de gestão de talentos, possuem um enfoque estratégico, tendo em vista que a inovação apresenta um papel cada vez mais importante nas organizações (AAGAARD; ANDERSEN, 2014). Em consonância, um requisito para fomentar a inovação é a existência de uma equipe composta por membros que possuam conhecimentos diversificados. A falta desse pressuposto pode prejudicar a inovação. Logo, o recrutamento e a seleção, baseados na complementariedade dos conhecimentos dos profissionais que atuam na organização, são fundamentais para a aprendizagem e para a inovação (LIN; SANDERS, 2017).

Diante dos argumentos apresentados, a seguinte proposição é formulada:

P2: O recrutamento e a seleção devem enfatizar conhecimentos, habilidades e comportamentos profissionais que favoreçam a inovação de produto.

A gestão do clima organizacional também pode ser destacada como uma importante prática de GERH para a inovação. Ao abordar esse tema, pesquisas enfocam a relação entre o clima e a cultura organizacional (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). A cultura e o clima são aspectos interligados, nos quais a cultura representa as normas, valores e crenças da empresa e o clima se expressa nas políticas, práticas e procedimentos da organização. Assim, a cultura e o clima organizacional se apresentam como elementos que favorecem o compartilhamento do conhecimento e a inovação, uma vez que podem motivar os profissionais para o envolvimento nesses processos (CORMICAN; O’SULLIVAN, 2004).

Segundo Širca, Babnik e Breznik (2013), o clima favorável para determinadas situações está embasado na maneira como os profissionais o percebem, sendo que essas percepções se referem a atributos do ambiente organizacional, tendo menor ênfase nos resultados das interações entre

as características do indivíduo e o ambiente da empresa. Nesse contexto, o alinhamento das práticas de GERH com as estratégias corporativas pode favorecer a criação de um clima organizacional que promova a aprendizagem, a criatividade, a inovação e, como consequência, o sucesso do desenvolvimento de novos produtos (ESTRADA; MARTÍN-CRUZ; PÉREZ-SANTANA, 2013).

O clima organizacional pode criar um contexto favorável para a inovação, além de influenciar no comportamento dos profissionais. Nessa perspectiva, Montes, Moreno e Fernádes (2004) apontam a relação existente entre o clima organizacional e o número de ideias propostas pelos funcionários e à percepção sobre o apoio à inovação. Corroborando, Lu, Zhu e Bao (2015) afirmam que, quando uma empresa apresenta incentivos para a criação de um clima favorável para a inovação, irá, conseqüentemente, transmitir para seus profissionais, o encorajamento para esse processo.

Outras pesquisas também apontam nessa direção. Collins e Smith (2006), ao realizar estudo em empresas norte-americanas, identificaram que o clima organizacional é importante para o desempenho de empresas de alta tecnologia, uma vez que o ambiente

interno tem impacto sobre o compartilhamento de conhecimento na organização. Assim, os resultados do estudo destacam que o clima organizacional (embasado na confiança, cooperação e códigos compartilhados) está positivamente relacionado aos resultados obtidos a partir de novos produtos e serviços e ao aumento das vendas. Nessa pesquisa, os autores afirmam que algumas práticas de GRH podem influenciar o ‘clima social’ da organização, que se caracteriza por um conjunto de normas, crenças e valores, que expressam a forma de interação dos profissionais durante a realização de suas atividades. A partir de um estudo realizado com 103 indústrias da Turquia, Dul e Ceylan (2014) identificaram que, quando o clima organizacional apresenta um suporte para a criatividade, além de proporcionar a inovação de produto, também possibilita o sucesso dos novos produtos no mercado.

Complementando esses argumentos, Amabile et al. (1996) assinalam que a inovação tem início a partir de ideias criativas, sendo que a implementação bem-sucedida de novos produtos ou serviços depende de um profissional ou de uma equipe, que deverá, a partir de uma ideia, desenvolvê-la para além de seu estado inicial. Sendo assim, os autores destacam a importância da avaliação do clima, a partir

de práticas organizacionais e gerenciais que promovam um ambiente propício para a criatividade. Logo, é possível apontar a relevância da realização de pesquisas de clima organizacional.

Mumford (2000) defende que a verificação do clima organizacional é um aspecto relevante para a criatividade. Para o autor, essa sistemática de avaliação possibilita capturar as percepções dos profissionais em relação ao clima ser favorável ou não para a inovação, bem como desenvolver estratégias para melhorar as percepções que não sejam favoráveis à inovação na organização. Por conseguinte, se a empresa tiver a capacidade de desenvolver um clima percebido como positivo pelos indivíduos, provavelmente obterá maiores níveis de motivação, comprometimento, envolvimento com o processo de inovação e, conseqüentemente, alavancagem do desempenho organizacional (SHANKER et al., 2017).

As partir dessas perspectivas, a seguinte proposição é apresentada:

P3: A avaliação e a gestão do clima organizacional se apresentam como fatores importantes para a inovação de produto.

Outro aspecto relevante, que se estabelece como uma prática de GERH, é o sistema de

recompensas adotado pela empresa (GUPTA; SINGHAL, 1993; BEUGELSDIJK, 2008; SEECK; DIEHL, 2017). Embora as recompensas sejam abordadas como um fator que influencia no desempenho organizacional, também devem ser consistentes com um clima favorável para a criatividade e a inovação (MUMFORD, 2000). O sistema de recompensas incentiva os funcionários, aumentando, dessa forma, a participação e a contribuição com novas ideias, que podem conduzir a altos níveis de inovação de produtos ou processos (TAN; NASURDIN, 2010).

Os sistemas de recompensas se estabelecem como uma estratégia que possibilita motivar os profissionais de uma empresa, objetivando o alcance de metas de produtividade, inovação e rentabilidade na organização. Os sistemas de recompensas podem impulsionar os funcionários a assumir riscos, gerar novas ideias e desenvolver novos produtos (GUPTA; SINGHAL, 1993). Nesse sentido, assim como a liberdade e o apoio da gestão são importantes para a inovação, as recompensas financeiras também representam um fator essencial para motivar os indivíduos criativos. Em contrapartida, a compensação inadequada (reajustes salariais e demais benefícios financeiros) pode tornar os profissionais envolvidos nas atividades de inovação

insatisfeitos com a corporação (GUPTA; SINGHAL, 1993).

O desenvolvimento de novos produtos exige trabalho em equipe, em virtude da interdependência dos membros para esse processo. Sendo assim, o sistema de recompensas deve ser concebido para incentivar a cooperação e não a competição entre os membros do grupo. Em contrapartida, se apenas os resultados coletivos forem recompensados, os profissionais com melhor desempenho individual poderão ser desmotivados (GUPTA; SINGHAL, 1993).

Scarborough (2003) destaca que as estratégias de compensação, que objetivam promover a partilha de conhecimentos entre os membros da empresa, são um aspecto importante no processo de inovação. No entanto, o autor assinala que indivíduos podem empregar maior esforço para enaltecer sua contribuição pessoal do que em cooperar eficazmente com outros membros da equipe.

Corroborando, Shipton et al. (2005) dizem que, quando uma organização relaciona, diretamente, a remuneração ao desempenho, acaba conduzindo seus profissionais a um comportamento altamente individualista, em relação às

atividades a serem desenvolvidas no trabalho. Os autores sugerem que os sistemas de remuneração enfoquem fatores baseados no trabalho em equipe, associado à inovação de produtos ou processos.

Sendo assim, as recompensas podem representar uma proporção da remuneração com base na verificação se as metas de desempenho foram cumpridas. Essa prática pode ser aplicada em nível individual ou de equipe, permitindo que os profissionais compartilhem dos resultados organizacionais (SHIPTON et al., 2006). A disposição em auxiliar na resolução de problemas coletivos pode diminuir quando as recompensas apenas em nível individual são introduzidas. Considerando que a inovação exige abordagens embasadas no trabalho em equipe, as recompensas com enfoque individual podem eliminar o senso de coletividade, que é indispensável para a troca de conhecimentos e para a inovação (BEUGELSDIJK, 2008).

Além disso, o enfoque dado às recompensas deve ser informativo, no sentido de estimular a inovação. A gestão organizacional pode se apropriar das recompensas para transmitir informações (dimensão informativa) sobre o desempenho dos funcionários, estimulando a percepção de competência ou autonomia. Por outro

lado, se a empresa utilizar o sistema de recompensas para manipular os profissionais, criará sentimentos de controle e a falta de confiança nas relações (FOSS et al., 2015; ANDREEVA et al., 2017), prejudicando os processos de inovação.

Considerando essas afirmativas, a gestão da empresa deverá buscar um sistema de recompensas informativo, que possibilite o equilíbrio entre o nível individual e o nível de equipes. De acordo com o exposto, a seguinte proposição é formulada:

P4: O sistema de recompensas informativo, enfocando o desempenho individual e da equipe de trabalho, estimula a inovação de produto.

Além da compensação por meio de recompensas financeiras, também é possível salientar o reconhecimento perante os demais membros da equipe, como um aspecto motivacional, que pode estar atrelado à inovação.

Nesse contexto, afirma-se que o sistema de recompensas adotado pela organização poderá incluir, além de práticas enfocadas na remuneração, a autonomia, promoções e outras estratégias de reconhecimento. A contribuição dos profissionais para a ocorrência de inovações pode ser reconhecida, em nível individual ou de

equipes, por meio de atividades que promovam o reconhecimento entre colegas, confraternizações, cartas de agradecimento, placas ou troféus, premiações e outros (GUPTA; SINGHAL, 1993).

Ao relacionar a criatividade como um fator relevante para a inovação, Amabile et al. (1996) destacam a importância de uma cultura organizacional que favoreça a criatividade, por meio de recompensas e do reconhecimento do trabalho criativo. Mumford (2000) afirma que a gestão da criatividade e, conseqüentemente, a inovação, implicam na motivação extrínseca e intrínseca dos indivíduos envolvidos nesse processo. Assim, a gestão de recompensas pode se apresentar de duas formas sinérgicas: extrinsecamente (reajustes salariais e promoções) e intrinsecamente (maior autonomia e oportunidades).

Considerando que a compensação dos profissionais, para que ocorra o compartilhamento do conhecimento, pode ser aplicada de maneira tangível (bônus e outras formas financeiras) ou intangível (novos status, por exemplo) (SCARBROUGH, 2003), aponta-se o reconhecimento, dentro de um aspecto social, como um fator relevante para a inovação. Enquanto as recompensas financeiras se apresentam como aspectos motivacionais em curto

prazo, as estratégias de reconhecimento (não financeiras) são mais motivadoras em um horizonte de longo prazo (MARKHAM; SCOTT; MCKEE, 2002).

O reconhecimento enfoca a apreciação das realizações do indivíduo e a aprovação formal de seus comportamentos, podendo se apresentar de forma mais simples, por meio do reconhecimento espontâneo e pessoal de um gestor, após um trabalho realizado por indivíduos ou equipes; ou de forma mais elaborada, por meio de programas de reconhecimento, nos quais se estabelece como os indivíduos serão reconhecidos, bem como quais tipos de comportamento serão incentivados e o formato de reconhecimento público (MARKHAM; SCOTT; MCKEE, 2002).

Peterson e Luthans (2006) argumentam que os incentivos não financeiros estão associados ao reconhecimento e ao feedback do desempenho dos indivíduos. Assim, o reconhecimento social permite que os funcionários percebam que os resultados de seu trabalho foram notados.

Em suma, o reconhecimento intrínseco (não financeiro), por meio de elogios para algo positivo que tenha sido realizado, agradecimentos individuais ou públicos, delegação de autoridade, presentes e

celebrações do sucesso das equipes, tem um importante papel na motivação dos funcionários, inclusive para os processos de inovação, além de melhorar o desempenho da organização (ROBBINS, 2010; SAQIB et al., 2015; NONAKA; NETO; TOGASHI, 2017).

Diante dessas afirmativas, argumenta-se que, além das recompensas financeiras, as empresas podem adotar outras formas de reconhecimento que favoreçam a inovação. Logo, a seguinte proposição é apresentada:

P5: As práticas de reconhecimento, tanto em nível individual quanto de equipes, estimulam e apoiam a inovação de produto.

Conforme mencionado, as recompensas e o reconhecimento destinados aos membros da organização estão relacionados com o desempenho profissional. Assim, pode-se apontar a avaliação de desempenho como uma prática relevante para a inovação de produto (SHIPTON et al., 2006; AAGAARD, 2017; SEECK; DIEHL, 2017).

Na avaliação de desempenho, o gestor examina e avalia o desempenho individual dos membros de sua equipe, comparando-o com um conjunto de competências definidas. Além disso, a avaliação oportuniza o feedback e do apontamento de algumas deficiências a serem sanadas. Paralelamente, a avaliação de desempenho

auxilia o gestor na definição dos tipos de treinamento necessários em sua equipe, bem como possibilita a tomada de decisão em relação às promoções, novas contratações e, até mesmo, o desligamento de alguns funcionários (SHAHARYAR et al., 2014).

A avaliação do desempenho dos profissionais se configura como um desafio, tendo em vista a natureza e diversidade de tarefas organizacionais. Essa situação é mais representativa em empresas de base tecnológica, nas quais existe um lapso temporal significativo entre o início do processo para a inovação e a obtenção de resultados rentáveis (GUPTA; SINGHAL, 1993).

O monitoramento das capacidades e competências dos indivíduos é relevante para que a empresa mantenha sua capacidade de adaptação às mudanças de mercado. Logo, a análise das lacunas existentes, quando se compara os conhecimentos e habilidades dos profissionais da organização e o cenário mercadológico, que inclui mudanças e tecnologias emergentes, pode servir como base para a identificação de necessidades de qualificação, bem como a contratação de novos profissionais (MUMFORD, 2000). No entanto, com essa abordagem, a avaliação

de desempenho salienta os aspectos da criatividade no trabalho, em detrimento das funções e rotinas administrativas. Assim, a avaliação deve focar o feedback informativo em relação ao desempenho e não apenas críticas em relação aos resultados (MUMFORD, 2000).

Como exemplo, Shipton et al. (2006) realizaram estudo longitudinal com 22 empresas de manufatura do Reino Unido e identificaram que a existência de avaliação do desempenho dos colaboradores está relacionada à inovação de produto. Os autores embasaram essa relação, enfatizando que o feedback, oriundo do processo de avaliação, proporciona a identificação de lacunas entre o desempenho do profissional e os objetivos organizacionais. Dessa forma, o funcionário pode sentir-se mais motivado, confiante e, conseqüentemente, direcionado ao processo de inovação.

Em síntese, o gerenciamento do desempenho dos profissionais é apontado como um importante fator que pode contribuir para o comportamento inovador (AAGAARD; ANDERSEN, 2014) e para avaliação da criação e do compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos e equipes, com enfoque na inovação (ANDREEVA et al., 2017). Em decorrência

desse contexto, a seguinte proposição pode ser formulada:

P6: A avaliação do desempenho, enfocando o feedback informativo aos profissionais vinculados à organização, está positivamente relacionada à inovação de produto.

Outro aspecto que se apresenta como importante para a inovação é a qualificação da força de trabalho. Para que o processo criativo e a inovação ocorram, é fundamental que os profissionais vinculados à organização adquiriram, de forma progressiva, habilidades e conhecimentos (MUMFORD, 2000).

As oportunidades de treinamento podem focar, além do aspecto técnico, uma abordagem comportamental para a inovação. Nessa segunda perspectiva, por exemplo, aponta-se que o trabalho criativo, na maioria das vezes, ocorre com base no trabalho em equipe, no qual a colaboração é necessária. Assim, os treinamentos com foco no trabalho em equipe e nas estratégias de colaboração podem ser importantes nesse contexto (MUMFORD, 2000).

Lau e Ngo (2004) apontam que o treinamento é um elemento importante nas organizações cujo sistema de GERH é orientado para a inovação, uma vez que essa

atividade proporciona a aquisição de conhecimentos e novas habilidades nos funcionários, sendo que esses fatores são fundamentais para o desenvolvimento de novos produtos.

Shipton et al. (2006), em pesquisa anteriormente mencionada, verificaram que o treinamento é um elemento que precede a inovação de produto. Para os autores, quando existe, na organização, o interesse pela promoção da inovação, é importante que os profissionais nela inseridos possuam competências, que podem ser desenvolvidas por processos de treinamento planejados e organizados.

Ao contextualizar organizações que se encontram em ambientes de alta tecnologia, verifica-se que os funcionários com maiores conhecimentos se apresentam como importantes recursos para as empresas, tendo em vista que esses indivíduos necessitam, de forma contínua, adquirir novos conhecimentos e habilidades, para poder acompanhar o ritmo de desenvolvimento das tecnologias. Assim, o treinamento pode subsidiar a aquisição de novos conhecimentos e possibilitar o desenvolvimento de competências para a inovação (LI; ZHAO; LIU, 2006).

A educação é responsável pelo fornecimento de novas informações e conhecimento explícito que, por sua vez, influenciam no desenvolvimento de habilidades individuais. Assim, uma organização pode ter um relevante papel na formação de seus membros, uma vez que o treinamento auxilia no ajuste entre os conhecimentos e habilidades presentes nos profissionais, em comparação às necessidades reais da empresa (DE WINNE; SELS, 2010).

Considerando que a transferência de conhecimento é um elemento-chave para facilitar a inovação, pode-se destacar a importância do treinamento como um facilitador desse processo (AAGAARD; ANDERSEN, 2014; AAGAARD, 2017; SEECK; DIEHL, 2017). A partir dos argumentos apresentados, a seguinte proposição é elaborada:

P7a: O treinamento da força de trabalho, enfocando o desenvolvimento de novas habilidades e comportamentos, impacta positivamente na inovação de produto.

Mais especificamente, aponta-se a rotação de funções ou de atividades (job rotation ou task rotation) como uma técnica de treinamento (GÓMEZ; LORENTE; CABRERA, 2004; MOHSAN; NAWAZ; KHAN, 2012) que pode favorecer a inovação de produto em

alguns aspectos. Nesse contexto, a rotação de funções é abordada como importante para que ocorra a ampliação do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, a identificação e a implementação bem-sucedida de novas ideias (MUMFORD, 2000).

Em primeiro lugar, destaca-se que a rotação de funções auxilia na integração interfuncional. Segundo Song e Montoya-Weiss (2001), a integração interfuncional, vinculada ao desenvolvimento de novos produtos, se refere à magnitude da interação e comunicação, bem como ao compartilhamento de informações e à participação conjunta de todas as funções no processo. Assim, a capacitação dos profissionais, por meio da rotação de funções, pode favorecer a inovação.

Complementando, Ortega (2001) assinala que a rotação de funções, no ambiente de trabalho, tem importantes implicações no processo de aprendizagem. De acordo com o autor, a combinação dos conhecimentos dos funcionários em diferentes postos de trabalho é relevante, principalmente para empresas que estejam focadas na inovação e no desenvolvimento de novos produtos. Já Chadwick e Dabu (2009) dizem que a rotação de funções contribui para que a empresa desenvolva a habilidade de sintetizar o

conhecimento existente, além de favorecer o compartilhamento de informações.

O estudo realizado por Beugelsdijk (2008) buscou verificar, também, a relação positiva existente entre a rotação de atividades e a inovação de produto. O autor justifica a hipótese desenvolvida, afirmando que uma diversidade de perspectivas, além da troca de conhecimentos e criação de diversos pontos de vista, oriundos da prática de rotação de funções, poderia contribuir positivamente para a inovação. Entretanto, embora desenvolvida essa argumentação, o estudo não confirma a hipótese. O resultado é justificado, sugerindo novas pesquisas, diante da necessidade de aprofundar a verificação das relações entre a rotação de funções e a inovação de produto e as respectivas formas de mensuração.

Considerando-se que na rotação de funções, os funcionários têm a oportunidade de realizar tarefas diversificadas, que podem proporcionar maior motivação e ampliação dos conhecimentos e capacidades (DE SPIEGELAERE; VAN GYES; VAN HOOTEGEM, 2014; LIN; SANDERS, 2017; RAO, 2017), sugere-se que:

P7b: A adoção da rotação de funções impacta positivamente na inovação de produto.

A gestão da carreira dos profissionais que fazem parte da empresa também pode estar relacionada à inovação. Pode-se destacar que o sistema de carreira adotado pela organização define a trajetória dos profissionais e, conseqüentemente, interfere na aquisição ou transferência de conhecimento (SCARBROUGH, 2003). Com enfoque semelhante, Shipton et al. (2005) argumentam que a discussão com o funcionário, a respeito do desenvolvimento da sua carreira, o prepara para possíveis promoções. Esse fato, por sua vez, poderia favorecer a transferência de conhecimento entre as diversas áreas da organização e, conseqüentemente, a inovação.

Embora outras práticas de GERH possibilitem a retenção de profissionais na organização, a gestão de carreiras é um importante fator que está relacionado ao comprometimento dos profissionais com a empresa (STURGES, et al., 2005). Ademais, esse processo favorece a busca por capacitação e o desenvolvimento de competências, reforçando o comportamento inovador dos funcionários (PRAJOGO; AHMED, 2006).

Em relação às estruturas de carreira, Gupta e Singhal (1993) assinalam que, em muitas situações, as empresas enfrentam um dilema ao promover profissionais técnicos que podem não estar interessados em cargos que estabeleçam a gestão de equipes. Os autores destacam que, nesse tipo de situação, a empresa deixa de contar com um profissional técnico competente e pode obter um gestor com desempenho mediano. Logo, os pesquisadores defendem a adoção, por parte da organização, de um sistema de carreira que possibilite as promoções em duas vias (técnica ou gerencial), também conhecida como estrutura de carreira paralela ou em “Y” (DUTRA, 1992).

Ademais, afirma-se que uma estrutura de carreiras, que enfoque apenas a promoção de indivíduos para cargos gerenciais, pode fomentar uma percepção de que os conhecimentos técnicos (que poderiam favorecer a inovação, por exemplo) não são valorizados. Nesse sentido, é importante que a empresa desenvolva um sistema de progressão de carreira que preveja o crescimento baseado nas contribuições para a criatividade e para a inovação, e não apenas nas responsabilidades de gestão (MUMFORD, 2000).

Mumford (2000) confirma o papel da gestão da organização na orientação de seus profissionais para um plano de carreira, identificando as atividades que possibilitam o desenvolvimento de habilidades e favoreçam o crescimento na empresa. Nesse contexto, o sistema de carreira adotado pela organização pode oportunizar a promoção de indivíduos para cargos mais técnicos e não, necessariamente, gerenciais. Os sistemas mais tradicionais de carreira podem conduzir profissionais que se destacam em termos de conhecimentos, apenas para cargos de gestão, fato que poderia gerar um aproveitamento menor das potencialidades desse profissional (SCARBROUGH, 2003).

Por fim, o gerenciamento de carreira ajuda os funcionários a atingir suas metas e objetivos pessoais e profissionais, ampliando a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional e, por conseguinte, motivando para o envolvimento com atividades inovadoras (TAN; NASURDIN, 2011). As empresas que valorizam as ações para a inovação devem reconhecer e oportunizar o desenvolvimento de carreira para os membros da equipe técnica, valorizando esses profissionais e proporcionando a ampliação das suas competências (CABANES et al., 2016). De

acordo com o exposto, a seguinte proposição é formulada:

P8: A gestão da carreira dos membros da organização, enfocando a possibilidade de progressão técnica e gerencial, favorece a inovação de produto.

DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

O gerenciamento de recursos humanos é apontado, atualmente, como um fator crítico para o sucesso das organizações. Nesse contexto, diversos estudos, inclusive sobre inovação e desenvolvimento de novos produtos, assinalam essa perspectiva. Considerando que a GERH se apresenta como um aspecto contingencial das organizações, existem lacunas de pesquisa, no sentido de identificar quais práticas de GERH são mais eficazes para a inovação de produtos e, em decorrência, para a melhoria do desempenho organizacional. Além disso, ainda é possível aprofundar as pesquisas, direcionando-as para a forma de desenvolvimento, ou seja, como essas práticas são implementadas.

Embora os estudos empíricos tenham contribuído para elucidar essas questões, verifica-se a heterogeneidade nos resultados, fato que pode estar vinculado às amostras estudadas, bem como às

metodologias empregadas e formas de mensuração das variáveis (JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2005; BEUGELSDIJK, 2008). Sendo assim, a literatura apresenta as relações existentes entre as práticas integradas de GERH e a inovação, mas ainda existem inconsistências nos resultados dessas pesquisas, principalmente no que se refere à formatação do sistema de GERH (ARVANITIS; SELIGER; STUCKI, 2016; LIN; SANDERS, 2017; MALIK; PEREIRA; TARBA, 2017; SEECK; DIEHL, 2017; SHIPTON et al., 2017).

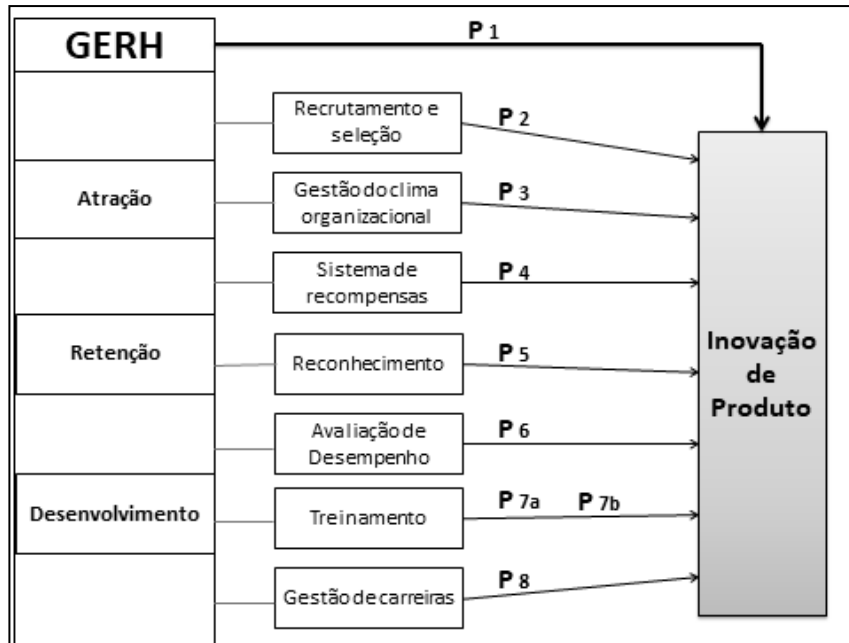
Nesse contexto, este estudo apresenta, por meio da realização de uma revisão de literatura, um conjunto de proposições que objetivam destacar as práticas de GERH relacionadas à inovação, principalmente de produto, além de fomentar oportunidades de pesquisas futuras que relacionem os temas. Com o objetivo de facilitar e aprofundar o entendimento, a maior parte das proposições apresentadas descreve as práticas de GERH e seus vínculos com a inovação de produto de forma segmentada. No entanto, esse estudo defende a complementariedade destes aspectos.

Após atrair os profissionais (práticas de recrutamento e seleção) com competências adequadas para o processo de inovação de produto, as organizações necessitam que os

indivíduos permaneçam na empresa e que estejam em constante desenvolvimento, em virtude das mudanças mercadológicas. Sendo assim, é imprescindível que a organização implemente, simultaneamente, práticas de retenção e desenvolvimento de seus talentos, tais como: sistemas de recompensas e reconhecimento, gestão do clima, avaliação de desempenho, treinamento e gestão de carreira. A integração das práticas pode ser reforçada, quando se avalia, por exemplo, as atividades vinculadas ao treinamento e desenvolvimento e a gestão de carreira. Essas práticas podem, ao mesmo tempo, proporcionar o desenvolvimento de novas competências para a inovação e, ainda, fazer com que os profissionais se sintam valorizados e motivados em suas atividades e, como consequência, permaneçam na empresa.

Nesse sentido, apresenta-se a Figura 2, sendo que a ilustração demonstra, esquematicamente, as proposições elaboradas no presente estudo.

Figura 2 – Modelo teórico proposto.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Na sequência, é possível apontar que a relevância de pesquisas, que enfoquem a GERH e a inovação, vem sendo apresentada por diversos autores. Em 2014, por exemplo, o *European Journal of International Management*, promoveu uma edição especial, com artigos que relacionavam os dois temas, bem como sugestões de pesquisas futuras (FLORÉN et al., 2014). Além dos itens já apresentados neste artigo, algumas pesquisas recentes também reforçam a importância e o interesse em estudos relacionados à GERH e a inovação de produto:

i) Wei, Liu e Herndon (2011) desenvolveram pesquisa, em empresas chinesas, destacando que a GERH pode facilitar a inovação de produto e que

essa relação é moderada por fatores como a cultura e a estrutura da organização;

ii) Schuler (2013) afirma que diversos aspectos da GRH se apresentam como fatores importantes para promover e facilitar a inovação. Assim, o autor destaca as oportunidades de estudos nessa área, identificando algumas lacunas de pesquisa, principalmente no contexto chinês. O autor sugere o aprofundamento de estudos sobre conjuntos de práticas e políticas de GRH, estrutura organizacional, estratégias e metas para a inovação, além de pesquisas que enfoquem diferenças culturais, por exemplo;

iii) Aagaard e Andersen (2014) apresentam, a partir de uma visão geral das práticas de GRH que podem apoiar a inovação front-end (FEI), um conjunto de proposições que integram

diversos estudos sobre práticas de GRH e inovação;

iv) Kok e Ligthart (2014) realizaram estudo em empresas holandesas, com o objetivo de verificar os efeitos da flexibilidade da força de trabalho no desenvolvimento de novos produtos;

v) Aagaard (2017) desenvolveu um estudo de caso no qual a autora destaca atividades como recrutamento e seleção, treinamento, gestão de desempenho e talentos e liderança organizacional como importantes antecedentes da inovação radical nas corporações.

A partir do cenário descrito, o presente estudo pretende contribuir com o crescente interesse nos temas GERH e inovação de produto, sendo que as proposições desenvolvidas objetivam subsidiar outras pesquisas, que poderão repercutir em novos conhecimentos acadêmicos e gerenciais. Nesse sentido, pesquisas empíricas poderiam ser desenvolvidas, em diferentes contextos (empresas nacionais e multinacionais, do setor público ou privado e indústrias de diferentes portes e mercados de atuação). Sugere-se a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais como um possível método para avaliar empiricamente as relações descritas nas proposições de pesquisa. A referida técnica permitiria, inclusive, a verificação dos impactos das práticas de GERH na

inovação de produto e, desse último construto, no desempenho organizacional.

Além disso, se considera relevante indicar algumas limitações do estudo, que poderão, inclusive, fomentar o desenvolvimento de futuras pesquisas. As discussões apresentadas no e as respectivas proposições enfatizaram as relações entre a GERH e a inovação de produto. No entanto, novas pesquisas, de caráter teórico e empírico, poderão abordar essas mesmas relações com as inovações não tecnológicas, tais como inovações gerenciais e de mercado.

No que se refere à GERH, novos estudos poderão propor e analisar as relações entre as seguintes práticas e inovação de produtos: socialização organizacional, gestão da diversidade, flexibilização da jornada de trabalho, desenvolvimento de lideranças, delegação de responsabilidades e empoderamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAGAARD, Annabeth; ANDERSEN, Torben. How can HR practices support front-end innovation and increase the innovativeness of companies? **European Journal of International Management**, v. 8, n. 5, p. 488-505, 2014.
- AAGAARD, Annabeth. Facilitating Radical Front-End Innovation Through Targeted HRM Practices: A Case Study of Pharmaceutical and Biotech Companies. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 4, p. 427-449, 2017.
- ALLEN, Mathew R.; ADOMDZA, Gordon K.; MEYER, Marc H. Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 371-379, 2015.
- AMABILE, Teresa M.; CONTI, Regina; COON, Heather; LAZENBY, Jeffrey; HERRON, Michael. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.
- ANDREEVA, Tatiana et al. When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 209-227, 2017.
- ARMBRUSTER, Heidi et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 644-657, 2008.
- ARVANITIS, Spyros; SELIGER, Florian; STUCKI, Tobias. The relative importance of human resource management practices for innovation. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 25, n. 8, p. 769-800, 2016.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. Strategic human resources management: where do we go from here?. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.
- BEUGELSDIJK, Sjoerd. Strategic human resource practices and product innovation. **Organization Studies**, v. 29, n. 6, p. 821-847, 2008.
- BRASIL, Marcus Vinicius de Oliveira et al. Relationship between eco-innovations and the impact on business performance: an empirical survey research on the Brazilian textile industry. **Revista de Administração**, v. 51, n. 3, p. 276-287, 2016.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araújo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, 2014.
- CABANES, Benjamin et al. Technical staff management for radical innovation in science-based organizations: a new framework based on design theory. In: **R&D Management Conference**, 2016.

CALANTONE, Roger J.; HARMANCIOGLU, Nukhet; DROGE, Cornelia. Inconclusive Innovation “Returns”: A Meta-Analysis of Research on Innovation in New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 7, p. 1065-1081, 2010.

ČERNE, Matej; KAŠE, Robert; ŠKERLAVAJ, Miha. Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. **Scandinavian Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 69-85, 2016.

CHADWICK, Clint; DABU, Adina. Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 253-272, 2009.

CHENG, Cheng-Feng; CHANG, Man-Ling; LI, Chu-Shiu. Configural paths to successful product innovation. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 12, p. 2561-2573, 2013.

COLLINS, Christopher J.; SMITH, Ken G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.

COMBS, James; LIU, Yongmei; HALL, Angela; KETCHEN, David. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

CORMICAN, Kathryn; O’SULLIVAN, David. Auditing best practice for effective product innovation management. **Technovation**, v. 24, n. 10, p. 819-829, 2004.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

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

DE PRINS, Peggy; VAN BEIRENDONCK, Lou; DE VOS, Ans; SEGERS, Jesse. Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the ‘Respect Openness Continuity (ROC)’- Model. **Management Revue**, v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014.

DE WINNE, Sophie; SELS, Luc. Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 1863-1883, 2010.

DE LEEDE, Jan; LOOISE, Jan Kees. Innovation and HRM: towards an integrated framework. **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 108-117, 2005.

DE SPIEGELAERE, Stan; VAN GYES, Guy; VAN HOOTEGEM, Geert. Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature. **Economic and Industrial Democracy**, v. 35, n. 4, p. 653-666, 2014.

DIAZ-FERNANDEZ, Mirta; BORNAY-BARRACHINA, Mar; LOPEZ-CABRALES, Alvaro. HRM practices and innovation performance: a panel-data approach. **International Journal of Manpower**, v. 38, n. 3, p. 354-372, 2017.

DORAN, Justin; O'LEARY, Eoin. The Innovation Performance of Irish and Foreign-owned Firms: The Roles of R&D and Networking. **The World Economy**, v. 39, n. 9, p. 1384-1398, 2016.

DUL, Jan; CEYLAN, Canan. The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 6, p. 1254-1267, 2014.

DUTRA, Joel Souza. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 4, 1992.

ESTRADA, Isabel; MARTÍN-CRUZ, Natalia; PÉREZ-SANTANA, Pilar. Multi-partner alliance teams for product innovation: The role of human resource management fit. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 15, n. 2, 2013.

EVANSCHITZKY, Heiner; EISEND, Martin; CALANTONE, Roger J.; JIANG, Yuanyuan. Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. S1, p. 21-37, 2012.

FELEKOGLU, Burcu; MOULTRIE, James. Top management involvement in new product development: A review and synthesis. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 1, p. 159-175, 2014.

FLORÉN, Henrik; RUNDQUIST, Jonas; SCHULER, Randall S.; BONDAROUK, Tanya; RUËL, Huub. HRM and innovation: themes, contingencies and directions for future research. **European Journal of International Management**, v. 8, n. 5, p. 570-577, 2014.

FOSS, Nicolai J. et al. Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context. **Human Resource Management**, v. 54, n. 6, p. 955-976, 2015.

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GELDES, Cristian; FELZENSZTEIN, Christian; PALACIOS-FENECH, Javier. Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. **Industrial Marketing Management**, v. 61, p. 55-66, 2017.

GÓMEZ, Pilar Jerez; LORENTE, José J. Céspedes; CABRERA, Ramón Valle. Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2/3/4, p. 234-256, 2004.

GUPTA, Ashok K.; SINGHAL, Arvind. Managing human resources for innovation and creativity. **Research Technology Management**, v. 36, n. 3, p. 41, 1993.

JIANG, Kaifeng; LEPAK, David P.; HU, Jia; BAER, Judith C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, p. amj. 2011.0088, 2012.

JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation and human resource management fit: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 4, p. 364-381, 2005.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 5, n. 2, p. 83-100, 2007.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Could HRM support organizational innovation?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 7, p. 1208-1221, 2008.

KAUFMAN, Bruce E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 389-407, 2015.

KJELLBERG, Hans; AZIMONT, Frank; REID, Emma. Market innovation processes: Balancing stability and change. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 4-12, 2015.

KOK, Robert A. W.; LIGTHART, Paul E. M. Differentiating Major and Incremental New Product Development: The Effects of Functional and Numerical Workforce Flexibility. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. S1, p. 30-42, 2014.

LAM, Long W.; WHITE, Louis P. Human resource orientation and corporate performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 351-364, 1998.

LAU, Chung-Ming; NGO, Hang-Yue. The HR system, organizational culture, and product innovation. **International Business Review**, v. 13, n. 6, p. 685-703, 2004.

LAURSEN, Keld; FOSS, Nicolai J. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. **Cambridge Journal of Economics**, v. 27, n. 2, p. 243-263, 2003.

LAURSEN, Keld; FOSS, Nicolai J. Human resource management practices and innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M., et al. (Eds.), **Handbook of Innovation Management**. Oxford: Oxford University Press, 2014, p. 505 - 530.

LENGNICK-HALL, Mark L.; LENGNICK-HALL, Cynthia A.; ANDRADE, Leticia S.; DRAKE, Brian. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LI, Yuan; ZHAO, Yongbin; LIU, Yi. The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. **International Journal of Manpower**, v. 27, n. 7, p. 679-697, 2006.

LIN, Cai-Hui Veronica; SANDERS, Karin. HRM and innovation: a multi-level organisational learning perspective. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 300-317, 2017.

LU, Kangyin; ZHU, Jinxia; BAO, Haijun. High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 2, p. 353-382, 2015.

MALIK, Ashish; PEREIRA, Vijay; TARBA, Shlomo. The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-29, 2017.

MARKHAM, Steven E.; SCOTT, K. Dow; MCKEE, Gail H. Recognizing good attendance: A longitudinal, quasi-experimental field study. **Personnel Psychology**, v. 55, n. 3, p. 639, 2002.

MOHSAN, Faizan; NAWAZ, Muhammad Musarrat; KHAN, M. Sarfraz. Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 24, p. 7114-7119, 2012.

MONTES, Francisco Javier Lloréns; MORENO, Antonia Ruiz; FERNÁNDEZ, Luis Miguel Molina. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. **International Journal of Manpower**, v. 25, n. 2, p. 167-180, 2004.

MUMFORD, Michael D. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. **Human Resource Management Review**, v. 10, n. 3, p. 313-351, 2000.

NONAKA, Tochio Takahashi; NETO, Mário Teixeira Reis; TOGASHI, Fernando Eiji. Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não-financeiras e Programas de Reconhecimento. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 247-263, 2017.

OGUNYOMI, Paul; BRUNING, Nealia S. Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 6, p. 612-634, 2016.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 650-669, 2011.

ORTEGA, Jaime. Job rotation as a learning mechanism. **Management Science**, v. 47, n. 10, p. 1361-1370, 2001.

ÖZBAĞ, Gönül Kaya; ESEN, Murat; ESEN, Dilek. The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 784-793, 2013.

PADILHA, Carolina Klein; GOMES, Giancarlo. Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 4, p. 285-294, 2016.

PETERSON, Suzanne J.; LUTHANS, Fred. The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. **Journal of applied Psychology**, v. 91, n. 1, p. 156, 2006.

PRAJOGO, Daniel I.; AHMED, Pervaiz K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. **R&D Management**, v. 36, n. 5, p. 499-515, 2006.

PRAJOGO, Daniel I. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 241-249, 2016.

RAO, Hayagreeva; DRAZIN, Robert. Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986–1994. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 491-507, 2002.

RAO, M. S.; Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 3, p. 127-131, 2017.

REILLY, Richard R.; LYNN, Gary S.; ARONSON, Zvi H. The role of personality in new product development team performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 19, n. 1, p. 39-58, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAQIB, Shahnawaz et al. Impact of tangible and intangible rewards on organizational commitment: evidence from the textile sector of Pakistan. **American Journal of Industrial and Business Management**, v. 5, n. 03, p. 138, 2015.

SARIDAKIS, George; LAI, Yanqing; COOPER, Cary L. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 1, p. 87-96, 2017.

SCARBROUGH, Harry. Knowledge management, HRM and the innovation process. **International Journal of Manpower**, v. 24, n. 5, p. 501-516, 2003.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.

SCHULER, Randall S. Opportunities abound in HRM and innovation. **Journal of Chinese Human Resource Management**, v. 4, n. 2, p. 121-127, 2013.

SEECK, Hannele; DIEHL, Marjo-Riitta. A literature review on HRM and innovation—taking stock and future directions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 6, p. 913-944, 2017.

SHAHARYAR, Malik; BALOCH, Mushtaq Ahmad; TARIQ, Muhammad Ahsan; MUSHTAQ, Seema; MUSHTAQ, Adeel. Impact of Performance Appraisal on Employee Performance. **Journal of Resources Development and Management**, v. 3, p. 22-24, 2014.

SHANKER, Roy et al. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. **Journal of Vocational Behavior**, v. 100, p. 67-77, 2017.

SHIPTON, Helen; FAY, Doris; WEST, Michael A.; PATTERSON, Malcolm; BIRDI, Kamal. Managing people to promote innovation. **Creativity and innovation management**, v. 14, n. 2, p. 118-128, 2005.

SHIPTON, Helen; WEST, Michael A.; DAWSON, Jeremy; BIRDI, Kamal; PATTERSON, Malcolm. HRM as a predictor of innovation. **Human Resource Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 3-27, 2006.

SHIPTON, Helen; SPARROW, Paul; BUDHWAR, Pawan; BROWN, Alan. HRM and innovation: looking across levels. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 246-263, 2017.

ŠIRCA, Nada Trunk; BABNIK, Katarina; BREZNIK, Kristijan. Towards organisational performance: Understanding human resource management climate. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 3, p. 367-384, 2013.

SLATER, Stanley F.; MOHR, Jakki J.; SENGUPTA, Sanjit. Radical product innovation capability: literature review, synthesis, and illustrative research propositions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 552-566, 2014.

SNELL, Scott; MORRIS, Shad; BOHLANDER, George. **Managing Human Resources**. Cengage Learning, 2015.

SONG, Michael; MONTROYA-WEISS, Mitzi M. The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 61-80, 2001.

STEELE, John; MURRAY, Mike. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 11, n. 5, p. 316-322, 2004.

STRINGER, Robert. How to manage radical innovation. **California Management Review**, Berkeley, v. 42, n. 4, p. 70-88, 2000.

STURGES, Jane; CONWAY, Neil; GUEST, David; LIEFOOGHE, Andreas. Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 7, p. 821-838, 2005.

TAN, Cheng Ling; NASURDIN, Aizzat Mohd. Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 155-167, 2011.

ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR?. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015

VEENENDAAL, André AR; VAN VELZEN, Martijn; LOOISE, Jan Kees. Affecting innovation through HRM: the role of creative capital. **European Journal of International Management** 11, v. 8, n. 5, p. 472-487, 2014.

WEI, Li-Qun; LIU, Jun; HERNDON, Neil C. SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 01, p. 19-33, 2011.

WRIGHT, Patrick M.; GARDNER, Timothy M.; MOYNIHAN, Lisa M. The Impact of Human Resource Practices on Business Unit Operating and Financial Performance. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011..

Contato

Denise Genari,
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul e Universidade de Caxias do Sul

E-mail: denisegenari@hotmail.com

Janaina Macke
Universidade de Caxias do Sul e Faculdade Meridional (IMED)

Email: jmacke@terra.com.br