

PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO DA EQUIPE DE P&D&I

HUMAN RESOURCES PRACTICES AND COMMITMENT OF R&D&I TEAM

HUMAN RESOURCES PRACTICES AND COMMITMENT OF R&D&I TEAM

Célia Maria Ronzani

Mestra em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Professora na UNINOVE

Endereço: R. Deputado Salvador Julianelli, s/n, Barra Funda, CEP: 01156-080. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 3823-9123

E-mail: celiaronzani@uol.com.br

Priscila Rezende da Costa

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

Diretora e Professora do Programa do Pós-graduação em Administração (PPGA) da UNINOVE

Endereço: R. Deputado Salvador Julianelli, s/n, Barra Funda, CEP: 01156-080. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 3823-9123

E-mail: priscilarc@uninove.br

Artigo recebido em 20/04/2019. Revisado por pares em 18/07/2019. Reformulado em 10/11/2019. Recomendado para publicação em 01/12/2019. Publicado em 23/12/2019. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

Neste artigo, buscou-se resposta 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? Foram adotados, como método de pesquisa, o estudo de caso múltiplo, sendo as unidades de análise: um negócio tradicional, a Braille, e um negócio de impacto social, o Cren; e a análise de conteúdo, com o auxílio do software Atlas Ti. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e pelo levantamento de documentos.

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

ABSTRACT

In this article, we sought an answer to the following research question: How do people management practices favor the commitment of R & D & I teams and contribute to the capacity for traditional business innovation and social impact? The multiple case study was adopted as a research method, with the following units of analysis: a traditional business, Braille, and a social impact business, Cren; and content analysis, with the aid of the Atlas Ti software. The data were collected through semi-structured interviews and by surveying documents.

Keywords: People management; Commitment of R & D & I Teams; Innovation Capacity; Traditional Business; Social Impact Business.

RESUMEN

En este artículo, buscamos una respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo las prácticas de gestión de personas favorecen el compromiso de los equipos de I + D + i y contribuyen a la capacidad de innovación empresarial tradicional y el impacto social? El estudio de caso múltiple se adoptó como método de investigación, con las siguientes unidades de análisis: una empresa tradicional, Braille, y una empresa de impacto social, Cren; y análisis de contenido, con la ayuda del software Atlas Ti. Los datos se recopilaron a través de entrevistas semiestructuradas y mediante documentos de encuestas.

Palabras clave: Gestión de personas; Compromiso de los equipos de I + D + i; Capacidad de innovación; Negocios Tradicionales; Impacto social empresarial.

1 INTRODUÇÃO

A compreensão do comprometimento de equipes de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) constitui-se um fenômeno social relevante, no campo teórico e prático dos negócios tradicionais (NT) e dos negócios de impacto social (NIS), se considerado o âmbito de atuação, haja vista a sua contribuição para a mobilização dos recursos pró-inovação, o que, por conseguinte, aguça a capacidade de inovação das organizações.

Nesse sentido, um conjunto de práticas de gestão de pessoas, relacionado aos aspectos socioemocionais, pode promover o sentimento de realização; desenvolver habilidades; avaliar o desempenho; aconselhar e oportunizar a participação e a autonomia; bem como influenciar o comprometimento e a performance da equipe que, por extensão, é capaz de gerar inovações para a sociedade (Marescaux; De Winne; Sels, 2013; 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 NT, cuja tendência predominante é inovar em produtos, na tecnologia e em processos organizacionais, capazes de oferecer retorno financeiro (TIDD; BESSANT, 2008). Segundo Schumpeter (1961), nesse tipo de negócio, a expectativa de retomada de lucro é condição prévia para a decisão de inovar. 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 de produtos destinados à promoção de mudanças sociais, ela pode, então, ser configurada como uma inovação social (BAHMANI; GALINDO; MÉNDEZ, 2012; CAJAIBA-SANTANA, 2014; ITELVINO *et al.*, 2018).

Para a operacionalização desta pesquisa, considera-se: (a) NT – organização com fins lucrativos, geradora de inovações tecnológicas para o mercado, e que visa à obtenção de resultados financeiros superiores aos da concorrência; (b) NIS – organização sem fins lucrativos que, além da missão social, realiza, igualmente, atividades de produção e/ou de comercialização de bens ou de serviços para gerar renda (SEBRAE, 2017; DEFOURNY, 2014); e (c) equipe – conjunto de profissionais na realização de atividades de P&D&I, em prol da missão do negócio.

Enfatiza-se que NT e NIS podem guardar potenciais similaridades e distinções quanto à capacidade de inovação, ou seja, o conjunto de habilidades de mobilização de recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros, com fins de gerar inovações (SAUNILA; UKKO, 2012). Nesse sentido, as equipes envolvidas nesse processo, especificamente as que atuam em P&D&I, assumem relevância distintiva. Assim, a capacidade de inovação e o comprometimento dos colaboradores da área de P&D&I, devido à contribuição para a criação de inovação tecnológica, são elementos que podem caracterizar os NT (SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014). A partir dessa premissa, a proposição central deste trabalho é investigar se esses elementos são igualmente importantes para os NIS, promovendo valor social e, com ele, inovações sociais.

Embora estudos já tenham sido realizados sobre: gestão de pessoas (CHEN; HUANG, 2009; BECKER, 1960; WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; MCDERMOTT; HEFFERNAN; BEYNON, 2013), comprometimento organizacional (CALDWELL; CHATMAN; O'REILLY, 1990; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; STEERS, 1977) e capacidade de inovação (BARNEY, 1991; DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001; GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997), 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 NT e NIS, 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 deste estudo é descrever as contribuições dessas práticas para a obtenção do comprometimento de equipes de P&D&I em mobilizar recursos que fomentem a capacidade de inovação em NT e NIS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação tecnológica se distingue da inovação social, principalmente em função do(a): finalidade, estratégia, processo de inovação e difusão do conhecimento gerado (SANTOS, 2012; BIGNETTI, 2011; COOPER; EDGETT, 2009; SCHUMPETER, 1961) (Quadro 1).

Quadro 1 - Descrição das diferenças entre os aspectos da inovação tecnológica e da inovação social

ASPECTO	Inovação tecnológica	Inovação social
FINALIDADE	Apropriação do valor; autointeresse dos grupos econômicos (SANTOS, 2012).	Criação do valor; interesse dos grupos sociais e da comunidade (SANTOS, 2012).
ESTRATÉGIA	Busca de vantagem competitiva (SANTOS, 2012).	Busca de cooperação para resolver questões sociais (SANTOS, 2012).
PROCESSO DE INOVAÇÃO	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, de produto ou de 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. Trata-se, portanto, de um processo de aprendizagem coletivo, baseado no potencial dos indivíduos e dos grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais (BIGNETTI, 2011).
DIFUSÃO DO CONHECIMENTO GERADO	Mecanismos de proteção intelectual procuram impedir que ideias ou tecnologias desenvolvidas e aplicadas por uma empresa possam ser copiadas e utilizadas por concorrentes. As inovações tecnológicas são blindadas de todas as formas, 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, alimentada por centros de inovação social, por redes organizacionais e por diferentes fóruns de discussão de ideias e de apresentação de casos (BIGNETTI, 2011).

Fonte: Adaptada de Schumpeter (1961), Cooper e Edgett (2009), Bignetti (2011) e Santos (2012), 2019.

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, para, assim, contribuir com a capacidade de inovação de NT e de NIS. Seguindo, portanto, a abordagem neoschumpeteriana, de que o processo inovativo tem a empresa como seu agente central, assumiu-se, prepositivamente, que o NT é o locus da inovação tecnológica, e o NIS, da inovação social (CAJAIBA-SANTANA, 2014; CAMELO-ORDAZ *et al.*, 2011; PHILLIPS *et al.*, 2015). Nesse sentido, são discutidos, a seguir, os construtos teóricos que suportaram o estudo: as práticas da gestão de pessoas, o comprometimento e a capacidade de inovação.

De acordo com McDermott, Heffernan e Beynon (2013), a gestão de pessoas considera o colaborador um diferencial competitivo, fator fundamental para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais. Por isso, ela é responsável por definir quais métodos ou caminhos adotar para gerir a eficácia desses agentes e da própria empresa.

Nessa perspectiva, as pessoas devem ser vistas como capazes de interferir na qualidade empresarial, atuando como parceiras da organização. Assim, é possível observar o papel estratégico e relevante assumido por elas. Por isso, sua gestão, além de alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional, deve estar devidamente suportada por teorias coesas e consistentes. Ressalta-se que, para ser estratégica, a gestão de pessoas necessita contemplar não apenas a estratégia, mas a estrutura, as pessoas e os processos, em suas ações (HÖPNER *et al.*, 2008).

Inúmeras são as práticas de RH que influenciam o comportamento do funcionário, sua percepção da empresa e o tipo de vínculo emocional estabelecido com ela. Dentre elas, podem ser citadas: (1) o recrutamento e a seleção (R&S) – a cultura da empresa e o perfil do cargo exigem características específicas do seu ocupante; (2) os cargos e salários (C&S) – essa estrutura deve ser equivalente ao grau de exigência, de expectativa e de resultados esperados pela empresa, bem como à realidade do mercado; e (3) o treinamento e o desenvolvimento (T&D) – no contexto de negócios inovadores, a aquisição, a troca e o acúmulo do conhecimento interno e externo são fundamentais.

O segundo construto desta pesquisa está associado ao desafio de entender o vínculo de comprometimento, isto é, o tipo de processo psicológico que embasa a relação do indivíduo com a organização. Para tanto, foi adotado o modelo Tridimensional, de Meyer e Allen (1997), que estabelece as seguintes dimensões de comprometimento dos indivíduos: (1) afetiva – forte comprometimento afetivo para permanecer na organização; (2) instrumental – a permanência depende da necessidade de obter algo da organização, como a função de utilidade, por exemplo; e (3) normativa – as pessoas se sentem obrigadas, por consideração, a permanecer na organização.

Com base no modelo Tridimensional, é possível encontrar indivíduos com níveis e tipos diversificados de comprometimento, como, por exemplo, uma forte necessidade (dimensão instrumental), uma forte obrigação (dimensão normativa) e um baixo desejo (dimensão afetiva) de permanecer na organização (Meyer; Allen, 1997) (Quadro 2).

Quadro 2 - Três dimensões de comprometimento

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.	Obrigaçã

Fonte: Meyer e Allen (1997, p. 41-60).

Não obstante a relevância de compreender o comprometimento dos indivíduos para com a organização, destaca-se, igualmente, a importância de estudar as suas contribuições para a mobilização de recursos que fomentam a capacidade de inovação. Isso se dá porque, independentemente do tipo de inovação (tecnológica ou social), um elemento potencialmente distintivo é o comprometimento daqueles que atuam nas equipes de P&D&I, pois são eles (líderes e liderados) os responsáveis pela captação e movimentação de recursos pró-inovação (humanos, físicos, tecnológicos e financeiros).

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, 2015), sendo as unidades de análise: (a) um NT, a Braille, vencedora do prêmio “FINEP de Inovação”, na categoria de média empresa; e (b) um NIS, o Centro de Recuperação e Educação Nutricional (Cren), vencedor do prêmio “Empreendedor Social”, do Jornal “Folha de S. Paulo”. A escolha das premiações se deu em razão das inovações geradas para a saúde, com distinção de mérito (incluindo inovações tecnológicas e sociais), de

tamanho dos negócios (organizações de médio porte) e de sua finalidade (negócios de inovação tecnológica e social) - (Quadro 3).

Quadro 3 - Matriz metodológica

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, 2015; CRESWELL, 2007)
Unidade de análise	Um negócio tradicional (NT)	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 "Folha de S. Paulo".
Procedimentos de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas e levantamento documental.	(MARTINS; THEÓPHILO, 2009; TRIVIÑOS, 1987)
Instrumentos de coleta de dados	Roteiros de entrevista e de investigação documental.	
Análise dos dados	Análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos coletados; e utilização do software Atlas Ti., na organização e codificação dos dados brutos.	(MARTINS; THEÓPHILO, 2009; LEE; ESTERHUIZEN, 2000)
Questões para diretores, gestores de RH e 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 vocêalaria 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 deixa 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 se sentiria?	

Fonte: Elaborada pelos autores, 2019.

Os dados foram coletados da seguinte maneira: (a) primários – a partir de 14 entrevistas semiestruturadas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; TRIVIÑOS, 1987), realizadas com diretores, gestores de RH e de P&D&I, e funcionários da equipe de P&D&I da Braile e do Cren; e (b) secundários – em documentos da área de RH: relatório de frequência (marcação

de ponto), promoções recebidas, relatório de *turnover* 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 totalizou duas páginas de compilação das evidências coletadas (Figura 3).

Pela análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos secundários coletados, foram buscadas: (a) inferências confiáveis de dados e informações, com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores; e (b) dados e evidências disponíveis na essência de um texto e nos detalhes das informações. Salienta-se que, além do texto, trabalha-se com detalhes do contexto, por isso, tal análise pode ser utilizada tanto para fins exploratórios (de descoberta) quanto de verificação (confirmando, ou não, proposições e evidências) (MARTINS; THEÓPHILO, 2009) (Figura 3).

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. Esse é um procedimento importante para estruturá-las e validá-las empiricamente, no processo de retorno aos dados qualitativos. Nesta pesquisa, as categorias foram assim definidas: gestão de pessoas, capacidade de inovação e comprometimento da equipe de P&D&I.

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) e 9 tinham sido previstos no protocolo de pesquisa (Tabela 1).

Foi analisada, também, a coocorrência dos 21 códigos, como evidência para relacioná-los. Assim, inicialmente, a partir do Atlas Ti., a tabela de coocorrência com os 21 códigos foi gerada, indicando a presença de unidades linguísticas (citações, isto é, fragmentos de texto que deram significado ao fenômeno) que ocorreram, simultaneamente, em um mesmo contexto de análise. A partir disso, os códigos foram relacionados, levando

em consideração os seus maiores níveis de coocorrência (células destacadas em azul, na Tabela 1).

Tabela 1 - Coocorrência dos códigos

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

Nota: *Novos componentes (códigos) que emergiram do campo. Legenda: CO (comprometimento), GP (gestão de pessoas), CI (capacidade de inovação).

Fonte: Elaborada pelos autores, com auxílio do software Atlas Ti., 2019.

Como exemplo de um dos resultados desta análise, 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). Eles, então, foram analisados, mediante a 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, conseguindo, ao final, os maiores níveis de coocorrência (Tabela 1). Isso subsidiou as análises, bem como fundamentou a proposição de um *framework*

(Figura 5) sobre o significado das contribuições da gestão de pessoas no comprometimento de equipes de P&D&I, com fins de mobilização de recursos fomentadores da capacidade de inovação, com ênfase nas distinções e similaridades entre negócios tradicionais e de impacto social.

Considerando a ocorrência dos códigos (Tabela 1), foram realizadas as análises intracaso, envolvendo as categorias: gestão de pessoas, comprometimento e capacidade de Inovação, conforme o que está apontado nos parágrafos a seguir.

Em relação à gestão de RH, na Braile, existe a cultura de valorização do capital humano, sob a coordenação de uma área específica, que, segundo as políticas estabelecidas, adota práticas ajustadas à cultura e ao momento da empresa. Além de ter estrutura própria, também são utilizadas empresas especializadas no mercado, para consultorias e ações diversas.

No Cren, o contexto é o mesmo; mas, por não haver uma área específica para RH, a coordenação é realizada pelo gerente da área administrativa. A estrutura e a gestão são mais descentralizadas, pois existem áreas distintas e distantes uma das outras (como é o caso das Unidades Vila Jacui e Vila Mariana); porém, a política e algumas ações (departamento pessoal, por exemplo) são centralizadas.

Quanto ao comprometimento organizacional, que pode ser entendido como a forma (ações, intenções e afetos) pela qual o indivíduo lida com seu trabalho/empresa, 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.

No que diz respeito ao modelo Tridimensional, desenvolvido por Meyer e Allen (1997), os pensamentos dos colaboradores, com base no seu comprometimento para com a organização, na dimensão afetiva, é caracterizada por uma forte relação de identificação,

indicada por pelo menos três fatores: (1) disposição para exercer esforço considerável em benefício da empresa; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da empresa (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Na dimensão instrumental do comprometimento, os indivíduos permanecem na organização porque precisam das recompensas oferecidas, que são assim contabilizadas com os custos (Meyer; Allen, 1997): (1) verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (como benefícios e salário, por exemplo) e o que disponibilizam para ela (tempo, capacidades, entre outros); (2) ponderam se é vantajoso continuar na organização; e (3) avaliam a facilidade de deixá-la, bem como as perdas potenciais, caso decidam por isso (WHITENER; WALZ, 1993).

Na dimensão normativa do comprometimento, relacionada a um alto nível de compromisso pessoal do indivíduo para com a organização, os indicadores são: (1) sentimento de obrigação em permanecer na empresa; (2) o fato de não achar certo – mesmo sendo vantajoso – deixá-la naquele momento; (3) o sentimento de culpa, caso isso aconteça; (4) sua lealdade perante a ela; (5) a obrigação moral em relação às pessoas do trabalho; e (6) o sentimento de ter uma dívida para com a organização (Meyer; Allen, 1997).

Na Braile, foi notório o vínculo emocional (e o seu significado) dos colaboradores com a empresa. Os integrantes da equipe de P&D&I relataram que suas necessidades psicológicas são atendidas, o que resulta no sentimento de pertencimento e também de satisfação em relação à organização. Questionados sobre o que projetavam para as suas carreiras, todos pretendem continuar na empresa, em cargos maiores ou nos atuais, evidenciando contentamento com a situação atual e metas pessoais de crescimento. Outro indicador de comprometimento afetivo evidenciado é o fato de o 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, atestando o entendimento da seriedade dos fatos, o impacto nos resultados da empresa e, por consequência, no cotidiano profissional.

Os indicadores de comprometimento afetivo no Cren também se confirmaram, mas em intensidade e de forma diferentes. Os envolvidos nas atividades de P&D&I demonstraram ter clareza da importância dos resultados para o recebimento de verbas das

parcerias e também de doações. Os problemas da entidade são entendidos e sentidos como pessoais, denotando um senso de integração com a organização. O vínculo emocional, manifestado nos entrevistados, representa um significado pessoal em relação à entidade, reforçado por dois aspectos: (1) sentimento de pertencimento ao negócio (ser informado, ter suas ideias consideradas, ter liberdade e confiança no desempenho do trabalho, por exemplo); e (2) 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 dos entrevistados, ficou explicitado o prazer em trabalhar em suas organizações, pela identificação com a causa institucional, independentemente do tipo de negócio (com fins econômicos ou sociais). O resultado esperado pela Braile é financeiro (lucro), e pelo Cren, em percentuais de crianças e famílias recuperadas, que mudaram seus hábitos de nutrição. Além disso, os entrevistados tinham consciência e praticavam o “fazer algo mais”, em benefício da organização, quer no desempenho do seu cargo, quer no auxílio a colegas de outras áreas – propósitos também aderentes à teoria.

Muitas vezes, os indivíduos permanecem na organização porque sentem a obrigação de retribuir tudo que receberam dela, por gratidão, o que constitui um indicador de comprometimento normativo (MEYER; ALLEN, 1997). Nos dois casos, tanto na Braile como no Cren, o sentimento de gratidão está presente na fala dos entrevistados. Esse, contudo, não é o único motivo que faz com que os colaboradores permaneçam trabalhando nessas empresas. De forma geral, os motivos são: (a) o recebimento de um salário compatível com o cargo/mercado; (b) o desenvolvimento na carreira profissional (resultado das práticas de RH); e (c) o fato de se sentirem relevantes para o alcance de uma causa: que compreende salvar vidas, seja por meio de produtos, seja pela orientação e cuidados nutricionais dados às crianças em situações de vulnerabilidade social.

O comprometimento instrumental, que envolve o sentimento e a necessidade de permanecer na empresa por falta de opção, não foi evidenciado, nas entrevistas, realizadas na Braile e no Cren. Alguns colaboradores, no entanto, chegaram a receber convite para sair, mas não aceitaram, devido ao ambiente de trabalho satisfatório, tanto na área de P&D&I como nas demais. Quanto aos níveis salariais – outro indicador instrumental – e

preocupação da área de RH, nas duas empresas, eles são mantidos na faixa do mercado; por isso, em todas as questões que abordavam o tema, a resposta apontava para a satisfação com os rendimentos pagos.

Quanto à categoria de análise “capacidade de inovação”, vale enfatizar que, na Braile, essa capacidade envolve processos de pesquisa aplicada, de desenvolvimento experimental, e a busca de certificação pela Anvisa. 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 três meses e tem um preço mais elevado”.

Já no Cren, embora a preocupação com os processos de inovação tenha algumas semelhanças com a da Braile, eles são mais flexíveis, pelo próprio tipo de serviço 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 na instituição.

Portanto, as ações distintivas 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 a busca ativa de crianças desnutridas; e (c) a 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 seu processo de inovação. No Cren, o processo de inovação se dá pela aprendizagem e pela intervenção social coletiva, sendo fundamentais a experiência e a vivência de cada funcionário e da equipe como um todo, junto aos sujeitos assistidos.

Para Bignetti (2011), nos NIS, a inovação é uma construção social, de geração de soluções, que depende 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.

Especificamente, sobre os resultados da capacidade de inovação da Braile, em termos de desenvolvimento de produtos, destacaram-se: (1) o novo oxigenador de membranas – um modelo mais compacto, que demandou uma quantidade menor de matérias, otimizando o seu preço de mercado; (2) a válvula cardíaca biológica, com vida útil ampliada (anticalcificante); e (3) 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, destacam-se: (1) a prestação de serviços de saúde pública, em um prisma ampliado, envolvendo crianças e seu entorno familiar; (2) as publicações técnicas e científicas para disseminação do conhecimento gerado, a partir das metodologias de intervenção desenvolvidas; e (3) a formação, a capacitação e a 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 a síntese intracaso das categorias: gestão de pessoas, comprometimento e capacidade de inovação (Quadro 4).

Quadro 4 - Síntese intracaso das categorias Gestão de Pessoas, Comprometimento e Capacidade de Inovação

Categorial complementar de análise: gestão de pessoas, comprometimento e capacidade de inovação	Caso 1 Braille	Caso 2 Cren
1) Recrutamento e seleção	Captação nos cursos de mestrado e doutorado das universidades parceiras; promoções internas.	Recrutamento interno; busca no mercado específico do cargo.
2) Cargo e salário	Atualizados, de acordo com os praticados pelo mercado; preocupação constante.	Atualizados, de acordo com os oferecidos pelo mercado; preocupação constante; atrelados à captação.
3) Treinamento e desenvolvimento	Grande preocupação de manter a equipe atualizada e em desenvolvimento.	Grande preocupação de manter a equipe atualizada e em desenvolvimento.
4) Carreira (*)	Não há programa formal, mas ocorre na prática.	Não há programa formal, mas ocorre na prática.
5) Indicadores de Comprometimento (*)	Não há indicadores formais, apenas os tradicionais: absenteísmo e <i>turnover</i> .	Não há indicadores formais, apenas os tradicionais: absenteísmo e <i>turnover</i> .
6) Parceria (*)	Desde a fundação, atua em parceria com universidades, médicos e laboratórios.	Parcerias com universidades e órgãos públicos da saúde e da educação.
7) Reconhecimento (*)	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) Comprometimento afetivo	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) Comprometimento de equipes de P&D&I	A gestão de P&D&I e o fluxo de atividade estabelecida resultam 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) Comprometimento normativo	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) Comprometimento instrumental	A equipe de P&D&I se mantém na empresa por desejo pessoal e não por sentir que, se sair, sofrerá prejuízos por essa 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) Eficiência *	O uso racional do tempo versus recursos está presente na atuação da equipe de P&D&I.	A equipe tem consciência da utilização da verba de forma racional e assertiva.
13) Envolvimento*	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) Flexibilidade*	Alterar, mudar, aprimorar o produto é rotina na área de P&D&I. Competências técnicas e também relacionais são demandas dos membros da equipe de P&D&I, na sua maioria, com formação em Engenharia Mecânica, acostumados 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 das ciências humanas e de saúde, pela própria natureza da formação, apresentam competências

Categorial complementar de análise: gestão de pessoas, comprometimento e capacidade de inovação	Caso 1 Braile	Caso 2 Cren
		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 ou uma orientação social para a família podem aproximar ou afastar o paciente do resultado buscado. "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 <i>newsletter</i> , 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 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, desenvolvimento experimental e busca de certificação da 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.

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, 2019.

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 por esta pesquisa –, o tipo de relação estabelecida pelos entrevistados com as suas organizações é o de comprometimento afetivo, que se caracteriza por uma relação forte de identificação, 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, por intermédio das falas, deixa transparecer a admiração, a felicidade e a 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 resulta da admiração e da identificação com a postura de paixão pela causa, do seu fundador. A vibração, a persistência e o foco contagiaram e ainda contagiam 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: o vínculo emocional também está presente na fala das entrevistadas, que com carinho, admiração e prazer relataram sua atuação na entidade, sob a motivação da causa e dos resultados obtidos, isto é, quando a criança recupera seu peso e as famílias mudam seus hábitos nutricionais.

O comprometimento afetivo da equipe de P&D&I, nas duas empresas, resultam 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, a seguir, estão relacionadas

as práticas de RH, consideradas no construto “gestão de pessoas” desta pesquisa, que, no conjunto, colaboraram para a obtenção do comprometimento afetivo da equipe de P&D&I e, por consequência, atuaram como fomentadoras da capacidade de inovação nos dois negócios estudados (inovação tradicional e inovação social).

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

A segunda prática refere-se ao processo de treinamento e de desenvolvimento dos colaboradores, entendendo treinamento como a capacitação para atuar no cargo atual; e desenvolvimento como o preparo para atividades e/ou cargos futuros. A aquisição e a troca de conhecimento fazem parte da cultura de ambas as empresas, pois elas tiveram origem na academia (de forma direta ou indireta) e atuam, em parceria muito estreita, 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 os de áreas afins. Uma prática inovadora, adotada pelo atual diretor (terceira geração da família), cujo resultado se mostrou positivo, foi promover o contato direto entre a equipe de P&D&I e os clientes (médicos), quer discutindo necessidades de criação e/ou aprimoramento de produtos em uso, quer assistindo a procedimentos cirúrgicos, para ver, in loco, o uso dos materiais criados. Essa mesma equipe faz apresentações em feiras e congressos, nacionais e internacionais, do segmento, representando a empresa, o que foi identificado, na pesquisa, como um dos fatores mais motivadores para a obtenção do comprometimento afetivo dos colaboradores.

No Cren, a troca de conhecimento também está presente no dia a dia, e nas paradas pedagógicas, realizadas mensalmente com todos os funcionários, momento em que eles têm contato com os indicadores de resultados e a partir dos quais as decisões são tomadas. Na fala de cada pessoa, no que se refere aos fatos, há o sentimento de “o que eu faço é

importante para o resultado alcançado”. Esse foi um dos aspectos diferenciadores para a obtenção do comprometimento afetivo da equipe de P&D&I, apontados na pesquisa. A equipe também participa de cursos de especialização fora da entidade, por intermédio de parcerias com universidades alinhadas ao negócio.

A liderança, treinada em habilidades técnicas e comportamentais, foi outro recurso 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 nos resultados, contratando, treinando e acompanhando a equipe de P&D&I. Nos dois negócios pesquisados, Braile e Cren, os líderes não apenas manifestaram elevado comprometimento com o cargo, conduzindo de maneira eficaz o seu papel – fato confirmado pelos resultados alcançados e pelas premiações recebidas, como também obtiveram a admiração, o respeito e a 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 o comprometimento da equipe de P&D&I, é a política de cargos e de salários adotada. Tanto na Braile como no Cren, as responsáveis pelo RH foram enfáticas quanto à adoção da política de pagar os salários vigentes no mercado. Para isso, acompanham o comportamento dos concorrentes acerca da remuneração de cargos estratégicos, em empresas de porte e segmento semelhantes. Por conseguinte, na pesquisa, o tema salário foi avaliado pelos entrevistados como satisfatório, dentro da média de mercado. Ademais, os cargos são descritos conforme a qualificação técnica e os aspectos comportamentais, sendo esse o perfil considerado na busca de candidatos para determinada vaga. Isso remete à primeira prática, já que a descrição do cargo é avaliada de forma correta; caso contrário, a contratação seria inadequada.

O comprometimento afetivo, por si só, não produz resultados; ele atua como um gatilho para a mobilização de recursos, que promovem, por sua vez, a comunhão das categorias “comprometimento”, “capacidade de inovação” e “gestão de pessoas”, resultando, de forma cíclica e dinâmica, em inovação. Essa ciclicidade é, portanto, um processo que se retroalimenta, dentro das próprias categorias. A mobilização gera a capacidade de inovação, que ativa o potencial, os processos e os resultados inovadores.

Quando esses resultados chegam ao mercado e à sociedade, novos comportamentos são gerados, em um círculo vicioso de inovação. Isso ocorre no Cren, quando a equipe contata a comunidade, in loco; ou na Braille, durante um procedimento cirúrgico, acompanhado de perto pelo Engenheiro de Projeto de P&D&I.

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

Desta forma, com base nas análises realizadas, foi possível propor um *framework* com o significado das contribuições da gestão de pessoas para o comprometimento de equipes de P&D&I e para a mobilização de recursos fomentadores da capacidade de inovação, com ênfase nos componentes de cada categoria de análise, nos seus significados, e nas distinções e similaridades entre o NT e o NIS (Figura 1).

Figura 1 - Framework sobre o significado das contribuições da gestão de pessoas para o comprometimento de equipes de P&D&I e para a mobilização de recursos fomentadores da capacidade de inovação



Fonte: Elaborada pelos autores, com auxílio do software Atlas Ti, 2019.

6 CONCLUSÕES

Conclui-se que os sentimentos, manifestos nas falas dos entrevistados, tanto na Braille como no Cren, foram: de admiração; de forte identificação com os objetivos e valores das organizações em que atuam; de forte desejo em se manter nelas; e de disposição para exercer esforço considerável na busca de resultados inovadores, alavancando, assim, a capacidade de inovação dos negócios. Esse estado de ânimo é resultado de um conjunto de práticas de gestão de pessoas, que favorece a obtenção do comprometimento da equipe.

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento, pois apresenta uma compreensão sobre como certas práticas de gestão de pessoas favorecem o alcance do

comprometimento das equipes de P&D&I; e para a capacidade de inovação, com destaque para as distinções e as similaridades entre os negócios tradicionais e de impacto social. Há, igualmente, contribuições práticas e insights, obtidos a partir dos resultados empíricos da pesquisa, que são úteis aos gestores de RH e da área de P&D&I, uma vez que elencam, de colaboradores e de equipes, as características comportamentais favorecedoras do comprometimento e da inovação em negócios tradicionais e de impacto social. Isso pode ajudar na definição de práticas relacionadas à atração, à seleção, ao treinamento e ao 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 desta pesquisa deve-se ao número de NT e NIS 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 de destaque recebidos nos seus segmentos (FINEP e Empreendedor Social). Como sugestão, a realização de uma pesquisa futura, sobre o comprometimento e a capacidade de inovação em outros negócios de impacto social, em segmentos diferentes, como: educação, segurança e sustentabilidade, com demandas sociais negligenciadas, em países em desenvolvimento, como a Índia e a África do Sul, há de enriquecer grandemente o *framework* proposto.

REFERÊNCIAS

BAHMANI, S.; GALINDO, M.; MÉNDEZ, M. Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth. **Small Business Economics**, v. 38, n. 3, p. 271-281, 2012.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASU, R. R.; BANERJEE, P. M.; SWEENEY, E. G. Frugal innovation: core competencies to address global sustainability. **Journal of Management for Global sustainability**, v. 1, n. 2, p. 63-82, 2013.

BECKER, H. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BIGNETTI, L. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. Building organizational commitment: A multifirm study. **Journal of occupational Psychology**, v. 63, n. 3, p. 245-261, 1990.

CAMELO-ORDAZ, C. *et al.* 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**, v. 22, n. 7, p. 1442-1463, 2011.

CHEN, C.; HUANG, J. Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 1, p. 104-114, 2009.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. **Lean, Rapid and Profitable New Product Development**. Ontário, Canadá: Stage-Gate International, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.

DEFOURNY, J. **Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective**. London/New York: Routledge, 2014

FARFUS, D.; ROCHA, M. C. D. S. **Inovação Social: um conceito em construção**. Curitiba: Sesi/Senai/IEL/Unindus, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega**, v. 25, n. 1, p. 15-28, 1997.

HÖPNER, A. *et al.* Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas. *In: Encontro nacional dos cursos de pós-graduação em administração (ENANPAD)*, 32 Rio de Janeiro, 2008. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2008. p. 1-16.

ITELVINO, L. *et al.* Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 26 n. 99, p. 471-504, 2018.

LEE, M.; ESTERHUIZEN, L. Computer software and qualitative analysis: trends, issues and resources. **International journal of social research methodology**, v. 3, n. 3, p. 231-243, 2000.

MARESCAUX, E.; DE WINNE, S.; SELS, L. HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? **Human Resource Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 329-345, 2013.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MCDERMOTT, A. M.; HEFFERNAN, M.; BEYNON, M. J. 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**, v. 24, n. 7, p. 1490-1518, 2013.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MINAYO, M. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Editora Vozes Ltda, 2011.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

PHILLIPS, W. *et al.* Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANTOS, F. M. A positive theory of social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.

SAUNILA, M.; PEKKOLA, S.; UKKO, J. The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 2, p. 234-249, 2014.

SAUNILA, M.; UKKO, J. A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. **Baltic Journal of Management**, v. 7, n. 4, p. 355-375, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (1912/1934)**. Oxford: Oxford University Press, 1961.

SEBRAE. O que são Negócios de Impacto Social. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 abr. 2020.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 46-56, 1977.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

WHITENER, E. M., & WALZ, P. M. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. **Journal of Vocational Behavior**, 42(3), 265-281, 1993

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

YIN, R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

ZESCHKY, M. WIDENMAYER, B.; GASSMANN, O. Frugal innovation in emerging markets. **Research-Technology Management**, v. 54, n. 4, p. 38-45, 2011.