

DESAFIOS DA INOVAÇÃO GERENCIAL NOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

MARA ROSALIA RIBEIRO SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANA PAULA MORENO PINHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

NATHANIA RAMOS DA SILVA EVANGELISTA

DESAFIOS DA INOVAÇÃO GERENCIAL NOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) tem sido diretamente influenciada pelas mudanças nos cenários social e econômico, gerando profundas transformações nas relações de trabalho. Nesse sentido, a lógica da economia baseada no conhecimento, que passa a ganhar força a partir dos anos 1980, imprime alterações importantes na dinâmica de funcionamento da organização envolvendo as suas dimensões estruturais, culturais e gerenciais (Deadrick & Stone, 2015; Švarc & Dabić, 2015).

No modelo de gestão baseado no conhecimento, a visão microscópica do trabalhador amplia-se pois, se outrora era limitado a realizar atividades estritamente braçais, passou a ser considerado um trabalhador do conhecimento, ou seja, um indivíduo que lida primariamente com as informações e atua como um vetor de conhecimento nas organizações âmbitos (Freire, Tosta, Helou, & Silva, 2012). Estas, por sua vez, impulsionadas pela competitividade, passaram a reconhecer o conhecimento como principal elemento de valor organizacional e buscar meios de compartilhamento do conhecimento para a geração e entrega de inovações em diferentes (Turriago-Hoyos, Thoene, & Arjoon, 2016).

Essa mudança de lógica da economia tradicional, com ênfase no capital e no trabalho, para a economia do conhecimento, onde o recurso de maior valor é o capital intelectual, impulsionou o empreendedorismo intraorganizacional e motivou gestores a desenvolver novas ideias a partir dos conhecimentos adquiridos e compartilhados. Dentre as inovações que emergiram nesse contexto, salientam-se as inovações gerenciais, as quais representam a criação e aperfeiçoamento de novas abordagens de execução da atividade gerencial, assim como de estratégias, estruturas organizacionais e novos caminhos para produzir mudanças nos procedimentos e no sistema administrativo que compõem as organizações (Damanpour & Aravind, 2012; Hadad, 2017; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2012).

Desde dos anos 1980, a GP atravessou diferentes estágios: partindo de um caráter plenamente administrativo, seguido por uma ênfase em práticas de GP - como contratação, treinamento e desenvolvimento de carreiras- e, finalmente, apresentando uma configuração cada vez mais estratégica, capaz de estabelecer relações ora de confiança, ora de parceiro de negócios para com a organização (Ulrich & Dulebohn, 2015). Diluídas nesse processo, as inovações gerenciais têm estimulado mudanças incrementais e radicais ligadas à proposta de novas práticas, métodos, procedimentos e estruturas organizacionais (Damanpour, 2014). A literatura, no entanto, não deixa claro como o estágio de desenvolvimento da GP se relaciona à criação, implementação e continuidade de inovações gerenciais.

Em se tratando de um contexto de intensas transformações, salienta-se a indústria da comunicação, que possui a particularidade de ter como produto principal um bem intangível e perecível: a informação. Por conta disso, a dinâmica organizacional das empresas de comunicação envolve um conjunto de habilidades técnicas, industriais e intelectuais capazes de produzir informações que sejam percebidas como produtos de valor pelos clientes.

A indústria da comunicação tem sido afetada tanto pelos avanços tecnológicos como pelas alterações dos hábitos dos clientes, que demandam informações com mais rapidez, ao mesmo tempo em que exigem maior credibilidade sobre conteúdo consumido (Salaverría, 2015). Infere-se, portanto, que o perfil dinâmico das empresas de comunicação pressupõe um conjunto de inovações no âmbito gerencial, capaz de equilibrar a volatilidade do seu produto final e as necessidades dos clientes internos e externos, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders*.

Assim, diante das transformações na indústria da comunicação, na área de GP e a sua

relação com as inovações gerenciais, estabelece-se como objetivo geral *analisar de que forma os estágios de desenvolvimento de Gestão de Pessoas se relacionam à criação e implementação de inovações gerenciais em uma empresa de comunicação*. Como objetivos específicos, pretende-se: 1. analisar o estágio de desenvolvimento da gestão de pessoas da empresa estudada; 2. identificar as ações de gestão de pessoas que configuram esse estágio; 3. identificar a percepção de gestores a respeito de inovação gerencial; 4. analisar as inovações promovidas pelos gestores dentro do estágio de gestão de pessoas vigente.

Como principais contribuições acadêmicas, este artigo busca aprofundar o conhecimento sobre a relação entre os estágios de desenvolvimento de GP e inovações gerenciais, possibilitando uma melhor compreensão sobre como a evolução das práticas de GP podem promover inovações no âmbito da gestão. Ademais, ao investigar os estágios de desenvolvimento da GP em uma empresa brasileira, este artigo pretende contribuir com o entendimento da evolução da GP em um país de economia emergente, que passa por processos de industrialização e carece de investimentos em inovação.

Em termos gerenciais, este artigo busca colaborar com a percepção de como gestores da área de GP podem implementar práticas que, ao mesmo tempo, promovem a evolução da GP na organização e estimulam a criação e execução de inovações gerenciais. Soma-se a isto, o melhor entendimento sobre a GP e a dinâmica gerencial inovadora de uma empresa do ramo da comunicação, que enfrenta rotineiramente o desafio de produzir informações de valor para os clientes e manter-se competitiva no mercado.

2 TRANSFORMAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E AS PERSPECTIVAS DE ATUAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Para fins deste artigo, compreende-se a gestão de pessoas como o conjunto de todas as atividades relacionadas ao gerenciamento do trabalho das pessoas nas organizações (Boxall & Purcell, 2008), direcionando o comportamento humano para atividades e processos institucionalizados na dinâmica organizacional (Legge, 2005). Nesse sentido, a GP não está somente atrelada às atividades específicas do departamento de GP, mas à condução geral de práticas gerenciais associadas a pessoas entre gestores de equipes e seus respectivos liderados no contexto organizacional. Para esta investigação, considera-se que a GP é composta por um conjunto de políticas e práticas de gestão, como: treinamento, remuneração, carreiras, administração de pessoal, relações sindicais, benefícios, transferência de pessoal entre unidades, planejamento de RH, recrutamento e seleção, e comunicação entre os empregados, comunidade e sociedade em geral (Barini, 2002).

A necessidade de gerenciamento de pessoas tem acompanhado a história da humanidade desde os primeiros contratos sociais de trabalho, quando uma pessoa se submeteu a realizar um trabalho para outra (Cohen, 2015). Um dos relevantes marcos na história da GP foi a Revolução Industrial por volta de 1800, período em que houve a necessidade de criação de um departamento de pessoal para gerenciar as necessidades básicas dos trabalhadores, por conta da concentração de pessoas no espaço fabril e do volume de atividades relacionadas à mão de obra prestadora de serviço nas fábricas (Deadrick & Stone, 2014).

No entanto, nos dois últimos séculos, a GP sofreu transformações que mudaram o posicionamento das pessoas e o impacto da sua performance no desempenho organizacional, sendo possível perceber um processo de evolução histórico e gerencial no âmbito das relações de trabalho e das relações humanas (Deadrick, 2014).

Como forma de expressar esse processo, Ulrich e Dulebohn (2015) apresentam três fases orientadoras do desenvolvimento de gestão de pessoas no contexto organizacional: *Inside-only*, *Inside-Outside* e *Outside-inside*, como demonstra a Figura 1. As fases representam diferentes orientações de GP por meio das quais foi possível o surgimento de diferentes abordagens e modelos de GP, com suas respectivas práticas gerenciais e objetivos

organizacionais.

PERSPECTIVA	ÊNFASE	FUNÇÃO DA GP	DESCRIÇÃO
<i>Inside-only</i>	Ambiente Interno	Prestadora de serviços	As práticas adotadas possuem pouca preocupação para com o planejamento estratégico, desenvolvendo atividades de natureza administrativa e papel secundário no alcance dos objetivos da organização.
<i>Inside-Outside</i>	Ambientes Interno e Externo	Suporte ao negócio	A GP é vista como um campo de estudos e também como uma profissão. A GP passa a ter uma função de suporte ao negócio, contribuindo para o alcance dos resultados e adicionando valor para a organização.
<i>Outside-inside</i>	Ambientes Interno e Externo	Criação de valor junto aos <i>stakeholders</i>	Enfatiza ainda mais a agregação de valor atribuída à área de GP. Além de compreender as necessidades dos empregados, a GP adota valores e práticas voltadas para as necessidades dos clientes, investidores e a comunidade (e demais <i>stakeholders</i>).

Figura 1 - Perspectivas evolutivas da GP.

Fonte: Adaptado de Ulrich & Dulebohn (2015).

De acordo com a perspectiva *inside-only*, o conjunto de práticas que são adotadas nesta perspectiva tem como foco principal o ambiente interno da organização. A principal preocupação da área é desenvolver atividades de cunho administrativo que não envolve planejamento nem articulação com as demais áreas da organização. Os empregados são vistos pela organização e pela área como despesas e, portanto, se constitui uma função necessária para desenvolver atividades de cunho administrativo que levem ao controle dos custos. A natureza mais simples das atividades implica considerar a área de GP como secundária em relação às demais dentro da organização, não havendo necessidade de a GP estar comprometida com o alcance dos resultados da organização.

Tal perspectiva parte de alguns pressupostos que caracterizavam o momento histórico na qual ela emergiu, ou seja, um ambiente estável onde as transformações mais lentas e esporádicas no ambiente externo permitiam pensar e adotar as práticas focadas apenas no ambiente interno da organização. Assim, toda a atuação da área baseava-se na análise do cargo, pensado em termos de definições estáveis e limitadas pelas atribuições estritamente especificadas. Tais pressupostos repercutiam no estabelecimento de empregos e carreiras bem estruturadas e de longo prazo, sistema de compensação e de promoções baseadas na equidade interna e os processos de seleção e treinamento fundamentados na análise dos cargos.

Na perspectiva *inside-outside*, os empregados passam de uma visão de custos para a de recursos que necessitam ser gerenciados. Neste sentido, as atividades da área de GP se integram com as demais áreas da organização e, assim, começa a ser vista como central para o alcance dos objetivos e resultados da organização. Para tanto, as práticas de GP estão alinhadas com o planejamento estratégico da organização e é considerada uma área que, por meio de suas práticas, auxilia no alcance da eficiência administrativa interna para dar conta das demandas externas e do planejamento estratégico da organização. Neste sentido, passa a ser vista como uma área que se antecipa aos problemas busca a solução dos mesmos por meio do uso das melhores práticas. Nesta perspectiva, a área começa a se preocupar em medir os resultados de suas ações básicas internamente, tais como número de treinados por período, horas de treinamento oferecidos, *turnover*, média de tempo para preenchimento de vagas, etc.

Considerada a última tendência que orienta as práticas de GP, a perspectiva *outside-inside* realça ainda mais a contribuição da área como agregadora de valor. A diferença aqui, é que tal agregação não está voltada apenas para o alcance dos resultados da organização e dos seus empregados, mas também, para os clientes, investidores e para a comunidade. Para

alcançar este objetivo, a área de GP necessita compreender profundamente o contexto onde a organização se insere, pois, seus valores e práticas são definidos a partir dos olhos dos clientes e dos investidores. A produtividade é alcançada por meio da gestão das competências, do comprometimento e da contribuição dos empregados.

Neste sentido, as práticas de GP necessitam ter como características centrais estarem alinhadas entre si, serem inovadoras, possuírem o foco no desempenho, na gestão das informações e do trabalho. Tais características, ao se incorporarem aos processos de trabalho e à própria cultura da organização constituem-se no eixo central formadores das capacidades da organização. Uma das transformações mais importantes na forma de se conceber a atuação da área de GP nesta perspectiva é que ela necessita contar com profissionais capazes de entender como transformar informações e dados em indicadores e medidas que apoiem a tomada de decisão na organização.

Percebe-se que a GP sofreu modificações substanciais que mudaram progressivamente o foco do atendimento da sua demanda: inicialmente, a GP atendia às necessidades internas e, posteriormente, passou a atender as exigências externas, provenientes dos *stakeholders* das organizações. Nesse contexto, um dos desafios da GP está em implementar práticas que permitem maior sensibilidade às demandas do ambiente externo, ao mesmo tempo em que promove inovações no âmbito da gestão, assunto que será abordado na seção a seguir.

3 INOVAÇÃO GERENCIAL E GESTÃO DE PESSOAS

A temática sobre inovação gerencial tem raízes nos primeiros estudos sobre o fenômeno da inovação, o qual remonta ao início do século XX. Dentre os autores pioneiros, destaca-se Schumpeter (1988), que defendeu a inovação como fator impulsionador essencial para o desenvolvimento econômico. Para esse autor, inovar significa a implementar novidades em cinco diferentes dimensões: produtos, processos internos de fabricação, atuação de mercados, fontes de matérias primas para produção e organização do negócio.

Por sua vez, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), através do Manual de Oslo, concebeu uma tipologia de inovação que envolve quatro dimensões, sendo definidas inovações nos âmbitos: dos produtos; dos processos de produção e distribuição desses produtos; da organização, abrangendo a implementação de novas práticas de negócios, locais de trabalho e relações externas; e inovações de marketing, na implantação de diferentes abordagens mercadológicas (OECD, 2005). Percebe-se que as inovações gerenciais são contempladas pela tipologia proposta pela OCDE no sentido de envolver a escolha de novas maneiras de condução da gestão organizacional.

A literatura sobre inovação tem se desenvolvido historicamente com ênfase na perspectiva tecnológica, direcionada a mudanças radicais e incrementais em produtos e processos de fabricação (Schmidt & Rammer, 2007). As inovações não-tecnológicas, por sua vez, englobam todas as inovações que não são baseadas diretamente em técnicas de engenharia ou de pesquisa e desenvolvimento em laboratórios (Liao, Fei & Liu, 2008). Segundo Cerne, Kase & Skerlavage (2015), embora não exista um consenso sobre os significados e as tipologias de inovações de natureza não-tecnológicas, destacam-se as seguintes vertentes: inovações organizacionais, que são todas as transformações que ocorrem no âmbito organizacional; inovações mercadológicas, voltadas para as estratégias de marketing e para o comportamento do consumidor; e ecoinovações, com foco nas transformações que buscam agregar valores de sustentabilidade ao negócio.

Sob o escopo das inovações não-tecnológicas, diferentes autores buscaram conceituar inovações gerenciais, como demonstrado na Figura 2. Kimberly (1981), por exemplo, foi um dos autores relevantes nos estudos em inovação gerencial. O autor partiu do no critério de que a organização usualmente implementa novidades referentes aos seus produtos ou processos de fabricação. Nesse sentido, a originalidade de uma nova ideia e o seu processo de

implementação, que resulta em uma mudança estrutural na organização e é capaz de mudar os resultados do negócio, representam diretrizes básicas para orientar as inovações que ocorrem no âmbito gerencial. Além disso, o autor considerou que as atribuições essenciais dos gestores giram em torno de transformar informações do ambiente em insumo para sua tomada de decisão, estando a inovação presente nas alterações que ocorrem nos processos de tomada de decisão. O autor então conceitua inovação gerencial como qualquer programa, produto ou técnica que representa uma mudança significativa na gestão organizacional, afetando a natureza, o local, a qualidade ou a quantidade da informação disponível para a tomada de decisão dos gestores.

Embora difuso na literatura (Damanpour & Aravind, 2011), os significados de inovações gerenciais refletem uma soma de ações que ocorrem no âmbito gerencial e que são dotadas de inovações aplicadas em certo contexto organizacional (Damanpour, 2014), resultando em melhorias na eficiência operacional e no desempenho organizacional (Lin & Su, 2014). Ressalta-se ainda que as inovações gerenciais estão relacionadas aos diferentes aspectos internos ou externos à organização, podendo envolver mudanças incrementais ou radicais ligadas à proposta de novas práticas, métodos, procedimentos e estruturas organizacionais (Damanpour, 2014). Lopes, Vieira, Barbosa e Parente (2017), resumizam que as inovações gerenciais possuem ênfase em três pilares organizacionais.

CONCEITOS DE INOVAÇÃO GERENCIAL	AUTORES
Representa a adoção de práticas gerenciais que fogem dos princípios, processos e práticas tradicionais já existentes naquela organização.	Hamel (2006)
É a introdução de práticas, processos e estruturas gerenciais aplicadas em função dos objetivos da organização.	Birkinshaw, Hamel & Mol (2008)
É a incorporação de práticas de gestão que são novas para a organização e que têm o objetivo que aprimorar a performance da firma.	Mol & Birkinshaw (2009)
É qualquer novo processos, prática ou estrutura capaz de modificar o trabalho dos gestores na organização.	Vaccaro et al. (2012)
Significa o desenvolvimento de novas abordagens de execução da atividade gerencial, novas estratégias e estruturas organizacionais, além de novos caminhos para produzir mudanças nos procedimentos e no sistema administrativo da organização.	Damanpour (2014)
É a inserção e implementação de práticas, estruturas, técnicas e processos novos para certo contexto gerencial, visando a eficiência organizacional.	Lin & Su (2014)

Figura 2 - Definições de inovação gerencial.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

O primeiro pilar refere-se às práticas gerenciais, as quais compõem o conjunto de decisões tomadas pelas organizações com o fim de conduzir todas as pessoas e departamentos ao alcance de seus objetivos organizacionais estratégicos (Cunha, Palma, & Santos, 2008). No caso de práticas gerenciais inovadoras na gestão, elas devem significar o rompimento radical ou incremental dos princípios, processos e ações gerenciais que caracterizam o modelo de gestão tradicional de certo contexto organizacional.

Sobre o segundo pilar, ligado aos processos gerenciais, considera-se que novas técnicas de gestão deverão ser implementadas (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008), assim como novos fluxos de atividade em planejamento estratégico, comunicação interna e gestão do conhecimento (Hamel, 2006), além de novas rotinas operacionais (Armbuster et al., 2008).

No que tange ao terceiro pilar, focado nas estruturas organizacionais, as inovações gerenciais nesse sentido concordam com a ideia de Lam (2006), o qual preconiza a existência

de características estruturais que permitem e facilitam novas ideias, resultando inovações nos produtos e processos do negócio. De acordo com Armbuster et al (2008), novos arranjos estruturais proporcionam melhorias na distribuição de responsabilidades, nas linhas de comando, nos fluxos de comunicação, no número de níveis hierárquicos e na divisão de funções.

Inicialmente, a interface entre GP e inovações gerenciais está na natureza da própria gestão organizacional, a qual engloba as ações de planejamento, organização, direção e controle de equipes e resultados dentro de uma dinâmica organizacional em constante interação com os ambientes interno e externo. Desta forma, a gestão organizacional, como responsável por conduzir as diretrizes estratégicas, pode representar um papel primordial na implementação de um ambiente favorável a inovações gerenciais. À Gestão de Pessoas, por sua vez, cabe o desenvolvimento práticas capazes de influenciar e modelar habilidades e comportamentos dos indivíduos para o alcance de uma gestão orientada para inovações, com a plena participação dos empregados e suporte da empresa.

Nesse sentido, Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014) destacam a necessidade de alinhar a estratégia organizacional voltada para a inovação com o desenvolvimento e valorização de pessoas no contexto organizacional. De acordo com os autores, a organização que desenvolve a capacidade de criar clareza estratégica, proporciona melhores condições para o alcance dos objetivos da própria organização, gerando significado tanto para trabalhadores quanto para os demais *stakeholders*, facilitando o processo da inovação e adaptação constante ao planejamento estratégico previamente traçado.

Em segundo lugar, a GP está ligada à inovação na medida em que esta, acompanhando a complexidade e dinamicidade do ambiente, busca estabelecer modelos gestão onde os indivíduos sejam estimulados a aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes na busca de soluções inovadoras para os problemas da organização. Os modelos são adotados de acordo com as necessidades gerenciais de cada organização, servindo como orientadores de práticas de gestão para a solução de problemas relacionados à produção e ao trabalho (Souza & Peixoto, 2013). De acordo com Laursen e Foss (2014), políticas de GP podem fomentar inovações quando direcionam esforços para ações ligadas à delegação de responsabilidade, comunicação interna, treinamento e recrutamento e retenção de trabalhadores.

Em suma, a relação entre os estágios de desenvolvimento da GP e as inovações gerenciais torna-se latente na medida em que as empresas passam por transformações internas, impulsionadas por demandas externas, provocando modificações nas estruturas organizacionais, nas práticas de gestão e processos gerenciais nas empresas.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho é de natureza qualitativa, pois busca investigar o fenômeno da inovação gerencial relacionado às práticas de GP sob a percepção dos gestores, tornando possível a compreensão e interpretação de comportamentos dos sujeitos envolvidos, assim como melhor entendimento do fenômeno como um todo (Collis & Hussey, 2005; Denzin & Lincoln, 2006). Este artigo também possui caráter exploratório, uma vez que procura conhecer mais profundamente um tema ainda pouco explorado e sistematizado na literatura (Vergara, 2010).

A estratégia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso único (Yin, 2015), em uma empresa de comunicação no Brasil, a qual possui atuação relevante no setor em que atua, agregando tanto o tradicionalismo de 90 anos de operações quanto características inovadoras, expressas através dos produtos e soluções oferecidas aos seus clientes e anunciantes. Trata-se de uma empresa familiar que produz e entrega conteúdos em seus diferentes veículos de comunicação, como: jornal impresso, emissora de televisão, revistas, portal na internet, estações de rádio e editoras.

Quanto à amostra, esta foi constituída pela técnica de “Bola de Neve”, seguindo os critérios de acessibilidade, maior nível hierárquico e maior tempo de serviço na organização (Biernacki & Waldorf, 1981). Assim, o grupo de participantes das entrevistas foi de 6 gestores de nível estratégico da empresa escolhida, como explorado na Figura 3.

DESCRIÇÃO	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Sexo	F	F	F	M	M	F
Idade	53 anos	51 anos	55 anos	61 anos	53 anos	46 anos
Escolaridade	Graduação	Pós-graduação	Pós-graduação	Pós-graduação	Pós-graduação	Graduação
Cargo	Gestora de RH	Diretora Executiva de Redação	Editora Executiva	Diretor de Estratégia Digital	Diretor Administrativo Pleno	Diretora Administrativa Sênior
Tempo no cargo	2 anos	3 anos e meio	6 anos	2 anos	6 anos	5 anos
Tempo na empresa	26 anos	14 anos	27 anos	13 anos	18 anos	29 anos

Figura 3 - Sujeitos da pesquisa.

Fonte: Adaptado pelos autores (2018).

A coleta de informações foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas em três etapas. Aos participantes foi solicitada a gravação das entrevistas para futuras transcrições e análises. A primeira etapa do roteiro de entrevista contemplou os dados pessoais e profissionais dos participantes: sexo, idade, escolaridade, cargo ocupado, tempo de serviço no cargo e tempo de serviço na empresa.

Na segunda etapa, foram realizadas perguntas no objetivo de analisar o estágio de desenvolvimento da GP da empresa estudada, além de identificar as ações de GP que configuram esse estágio. Esta etapa foi dividida em duas fases. Na primeira fase, foram feitas perguntas sobre as mudanças percebidas na gestão da organização e no modelo de GP da empresa ao longo dos anos, além de questionar como é compreendido o estágio atual de GP da empresa. Na segunda fase, foi utilizado o procedimento metodológico aplicado por Pinho (2009) e publicado posteriormente por Pinho, Bastos e Rowe (2015). Seguindo a ideia desses últimos autores e no objetivo de guiar os entrevistadores nessa fase da entrevista, foram elaboradas 7 fichas contendo palavras que representam características dos estágios de desenvolvimento de GP segundo Ulrich & Dulebohn (2015): valores da empresa; valores dos clientes; valores dos fornecedores/parceiros; cenário sócio econômico; produtividade do trabalhador; desenvolvimento de competências e carreiras; e critérios para a tomada de decisão. As fichas foram exibidas uma a uma para os gestores e, à medida que as fichas iam sendo expostas, foi questionado qual a concepção dos gestores sobre as palavras nelas contidas e sua percepção sobre tais aspectos na empresa.

A terceira etapa do teve o intuito de identificar a percepção de gestores a respeito de inovação gerencial e de analisar as inovações promovidas pelos gestores dentro do estágio de gestão de pessoas vigente na organização. Para tanto foram questionados os significados de inovação e inovação gerencial e sobre como a área de GP se relaciona com a ação gerencial inovadora deles.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
Identificação de dados pessoais e profissionais	Análise do estágio de desenvolvimento de GP da empresa e das ações de GP que configuram esse estágio	Identificação da percepção sobre inovações gerenciais e a sua relação com os estágios de GP
1. Questionamento sobre dados pessoais e profissionais: sexo, idade, escolaridade, cargo ocupado, tempo de serviço no cargo, tempo de serviço na empresa	1. Questionamento sobre as mudanças percebidas na gestão organização e no modelo de GP da empresa e sobre como é compreendido o estágio atual de GP da empresa. 2. Apresentação de 7 fichas (valores da empresa, valores dos clientes, valores dos fornecedores/parceiros, cenário sócio econômico, produtividade do trabalhador, desenvolvimento de competências e carreiras, e critérios para a tomada de decisão), questionando a concepção dos gestores sobre as palavras e sua percepção sobre tais aspectos na empresa.	1. Questionamento acerca dos significados de inovação e inovação gerencial e sobre como a área de GP se relaciona com a ação gerencial inovadora deles.

Quadro 3 - Etapas da pesquisa.

Fonte: Adaptado pelas autoras (2018).

Quanto à análise dos resultados, foi utilizada a análise de conteúdo segundo Bardin (2011), a qual propõe um processo com três etapas. Na fase de pré-análise, foram analisados os conteúdos transcritos das entrevistas com os gestores. A segunda fase, exploração do material, foi seguida da leitura aprofundada, acompanhada da codificação e sistematização de todo material analisado, amparado pelo *software* ATLAS.ti versão 7.0. Na última etapa, análise dos dados, as informações foram tratadas, gerando resultados mediante inferência e interpretação dos conteúdos codificados, apresentados no tópico a seguir.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Estágio de desenvolvimento da GP da empresa

Para conhecer o estágio de desenvolvimento da GP da empresa, foi inicialmente questionado acerca das mudanças organizacionais percebidas pelos gestores entrevistados, gerando a rede semântica expressa em síntese na Figura 4.

Dentre as mudanças no nível organizacional, três entrevistados destacaram que diversas alterações estruturais fizeram parte da rotina da empresa nos últimos anos, principalmente no que diz respeito à fusão e separação de departamentos e áreas funcionais. Segundo os participantes, essas modificações necessárias para atender às demandas que foram surgindo advindas dos clientes. Quanto às modificações ocorridas nas estruturas organizacionais, estas estão de acordo com o as ideias de Lam (2006), o qual defende que novos arranjos estruturais permitem e facilitam novas ideias, resultando inovações nos produtos e processos do negócio. Para Armbuster et al (2008), novos arranjos estruturais indicam uma melhor distribuição de responsabilidades dentro das equipes de trabalho, permitindo melhor comunicação entre os trabalhadores e, conseqüentemente, maior produtividade.

Soma-se a isto, a adoção de novas tecnologias para auxiliar os funcionários no

cumprimento de suas atividades, conferindo maior agilidade e produtividade dos trabalhadores, como relata o Entrevistado 4: “A maior mudança é [...] essa transição do mundo analógico para o mundo digital [...] nós somos uma empresa produtora de conteúdo, não interessa qual a plataforma de distribuição que a gente vai fornecer a notícia”. A progressiva utilização da tecnologia aliada aos processos gerenciais representa um aspecto essencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) e servem de apoio para as inovações no âmbito gerencial (Hamel, 2007).

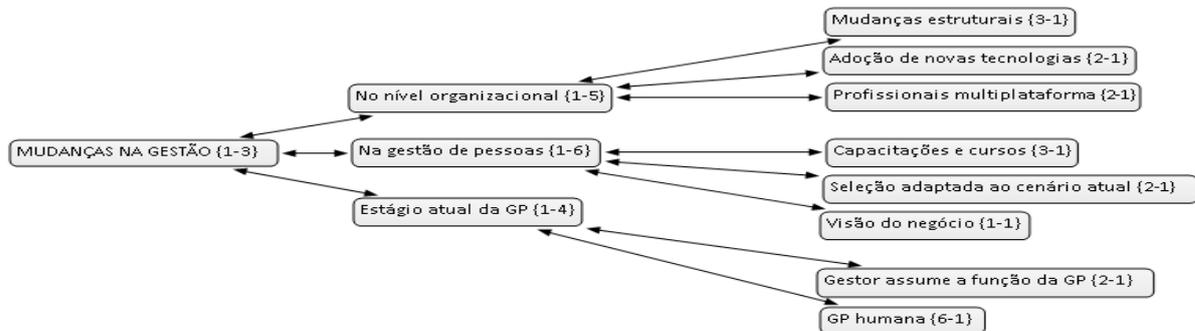


Figura 4 - Mudanças na gestão.

Fonte: Adaptado pelas autoras (2018).

Dois entrevistados mencionaram ainda que as mudanças tecnológicas e estruturais da empresa vieram acompanhadas de mudanças de comportamento dos funcionários que trabalham diretamente com a produção de conteúdo: em um primeiro momento, os novos arranjos de equipes de trabalho e as tarefas solicitadas exigiram que os gestores e suas equipes absorvessem um perfil mais multifuncional; em seguida, esse perfil comportamental se consolidou na empresa, de forma que pessoas que não se adequaram a essa exigência foram saindo e novas admissões foram feitas seguindo o critério de que os novos talentos deveriam ter a habilidade de produzir conteúdos para múltiplas plataformas ao mesmo tempo.

A respeito disso, o Entrevistado 1 relata “toda a redação era subdividida por editorias [...] depois, eles se juntaram em núcleos. Então, um repórter passou a ser multimídia: ele saía para te entrevistar e te fotografava, gravava alguma coisa, mandava um áudio. Um repórter fotográfico passou a também escrever alguma coisa”. Rodrigues, Soloni, Leal e Martins (2016), expõem a relevância da atuação de profissionais multidisciplinares, com competências para lidar com diversos processos simultaneamente, em situações profissionais mutáveis e complexas.

Esta questão comportamental reflete diretamente nas mudanças percebidas acerca da GP da empresa. Dois gestores explicaram que a forma de contratação de novos funcionários está cada vez mais alinhada com as demandas atuais do mercado e dos gestores. Nesse sentido, existe um esforço interno em conhecer as necessidades dos clientes para então elaborar um processo seletivo que possa captar pessoas para desempenhar esse papel de ponte entre a empresa e o cliente. Em complemento, um dos entrevistados mencionou que uma importante transformação que ocorreu na GP foi o maior entendimento dessa área sobre o negócio da empresa, sendo possível localizar a função e os efeitos da GP na entrega do produto ao cliente final.

Quando questionados sobre o estágio atual da GP na empresa, dois entrevistados comentaram que uma transformação relevante foi a compreensão de que a GP não se resume ao departamento físico e seus subsistemas específicos, mas que a GP está em cada um dos líderes, pois cada gestor é responsável pelas relações desenvolvidas dentro de sua equipe de trabalho, aprimorando competências, motivando e resolvendo eventuais conflitos.

Além disso, todos os seis entrevistados caracterizaram a GP da empresa como uma gestão “humana”. Para o Entrevistado 5, o fator humano é percebido ao reconhecer que a empresa valoriza a individualidade de cada funcionário e seus aspectos comportamentais para

além das competências profissionais. O entrevistado 2 complementa: “Eu acho que aqui isso realmente é algo visível, que as pessoas não enxergam apenas o profissional, que junto com o profissional vem a pessoa”. O Entrevistado 3 relata que esse movimento de humanizar as relações de trabalho é um fator cultural da empresa e que tem sido impulsionado através da presidência, que demanda diferentes treinamentos e capacitações holísticas, além de priorizar ações gerenciais pautadas em valores humanos.

A partir dos conteúdos acerca das mudanças organizacionais, foram investigadas as ações gerenciais orientadas pela GP da empresa, a fim de compreender o estágio de desenvolvimento de GP em que ela se encontra. Os conteúdos evocados sobre esse assunto estão sumarizados na Figura 5.

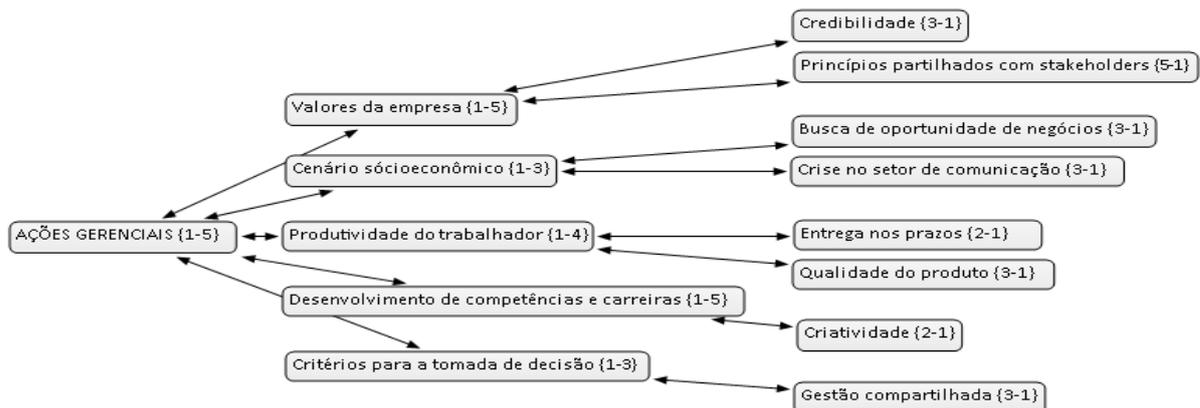


Figura 5 - Ações gerenciais orientada pela GP da empresa.

Fonte: Adaptado pelas autoras (2018).

Sobre os valores da empresa, a credibilidade foi mencionada por 3 gestores como algo essencial para os negócios no ramo da comunicação. Os entrevistados mencionaram o caso das *fake news* como uma questão latente no mercado. Quanto aos valores dos cliente, fornecedores e parceiros da empresa, foi unânime para cinco dos entrevistados que a empresa preza por manter relações com stakeholders que compartilham dos mesmos princípios na condução das suas atividades comerciais.

No contexto do cenário socioeconômico em que a empresa se encontra, foram destacados conteúdos relacionados à crise no setor de comunicação, principalmente por conta da inserção de novas tecnologias para o acesso das informações, provocando a necessidade de mudanças estruturais internas para melhor adequação da empresa às demandas do mercado. De acordo com Adghirni e Pereira (2011), a instabilidade no setor está relacionada à redução dos números de consumidores das mídias convencionais e pela falta de credibilidade de notícias veiculadas rapidamente pela *web*. Nesse contexto, a postura da empresa foi relatada como proativa diante das pressões e instabilidade do mercado, buscando inovações que gerem novas oportunidades de negócios.

Quanto à produtividade dos trabalhadores, os conteúdos evocados refletem que as prioridades dos gestores estão na satisfação dos clientes ao entregar os produtos nos prazos esperados e com uma qualidade que supera suas expectativas. Além disso, leva-se em consideração que, pela própria natureza do negócio, que é produção de conteúdo, existem algumas áreas que são difíceis de medir resultados e, portanto, os indicadores utilizados são mais relacionados à qualidade dos produtos e não a indicadores numéricos.

A criatividade foi citada por dois gestores como uma competência essencial valorizada na empresa. O Entrevistado 1 afirma que existe um ambiente acolhedor na empresa para ideias criativas, inclusive para a sugestão de ideias relacionadas a atividades corriqueiras, se for possível uma nova maneira de fazer, essa ideia é bem-vinda. Por outro lado, o sentido de criatividade está em perfis comportamentais distantes de preconceitos e que têm medo de tentar algo novo: “Precisamos de pessoas que não fiquem presas a caixas, a gente não pode ter

profissionais preconceituosos - respeitando a diversidade, as diferenças – tem que ser pessoas que gostam de arriscar”.

No que diz respeito aos critérios de tomada de decisão, o principal conteúdo evocado pelos entrevistados foi a gestão compartilhada, que é compreendida por três gestores como uma troca de experiências entre a chefia e sua equipe, assim como uma maneira de descentralizar as decisões, sem eximir a responsabilidade do líder, como explica o Entrevistado 1: “Essas decisões quando são compartilhadas, [...] a gente fortalece mais essa decisão. Acho que dá a oportunidade para [...] poder trazer para uma mesa de discussão, porque o debate faz parte de nossa gênese”. Para o Entrevistado 4, a tomada de decisão é estimulada quando a equipe está alinhada com os valores da empresa e existe confiança junto à equipe de trabalho.

Ao analisar questões ligadas às mudanças organizacionais e as ações gerenciais da empresa sob a perspectiva da GP, a empresa em estudo tem conduzido suas operações à luz das três características organizacionais, citadas por Parolin e Albuquerque (2011), que se mostram importantes na composição de um ambiente facilitador para a criatividade e inovação combinada com uma gestão de pessoas forte e atuante: estrutura organizacional que viabiliza a realização das atividades integradas, especialmente quando se refere à inovação; ampla comunicação da filosofia e dos valores organizacionais a todos os trabalhadores para que possam absorver os propósitos da organização; e o desenvolvimento de políticas e sistemas de recursos humanos que priorizam o aperfeiçoamento de competências e aprendizagem individual, grupal e organizacional.

Percebe-se que, pelas mudanças organizacionais e específicas da área de GP relatadas pelos gestores, o estágio de desenvolvimento de GP na empresa em estudo apresenta características híbridas das três perspectivas evolutivas descritas por Ulrich e Dulebohn (2015). Quanto à perspectiva *inside-only*, a GP possui algumas práticas que possuem natureza burocrática, principalmente relacionadas aos trâmites legais de contratação e demissão de funcionários, sendo vista, nesse caso, como um departamento de prestação de serviços para a empresa.

No entanto, o discurso dos gestores reflete mais fortemente características ligadas às perspectivas mais modernas e contemporâneas da GP (Ulrich & Dulebohn (2015)), enfatizando as demandas dos ambientes interno e externo da empresa. Na visão dos gestores entrevistados, a GP é vista como suporte ao negócio, como preconiza o estágio *inside-outside*, implementando ações que contribuem diretamente para o alcance dos resultados e são percebidas pelo cliente final, principalmente quanto à entrega nos prazos estabelecidos e à qualidade de produtos. Soma-se a isto os atributos relacionados à perspectiva *outside-inside*, quando a empresa busca atribuir mais valor à área de GP ao compreender as necessidades dos empregados, clientes, investidores, a comunidade e demais stakeholders, adotando um modelo de GP que colocam em evidência as demandas internas e externas para direcionar seus esforços gerenciais. Ademais, a GP é percebida pelos gestores como algo da responsabilidade de cada líder sobre sua equipe, não apenas um departamento separado e sem alinhamento com as estratégias da empresa.

Salienta-se que os estágios de desenvolvimento da GP da empresa estão em constante transformação e cada vez mais direcionando suas prioridades para o ambiente externo, sem deixar de prestar serviços para os clientes internos. Nesse processo, as inovações gerenciais estão presentes na medida em que se faz necessário o alinhamento dos arranjos internos da empresa que possibilitem o alcance das expectativas dos seus *stakeholders*.

5.2 Inovações gerenciais e a relação com a GP da empresa

Quanto às inovações gerenciais e a sua relação com a GP, foi investigada a concepção dos gestores, gerando a rede semântica apresentada em síntese na Figura 6.

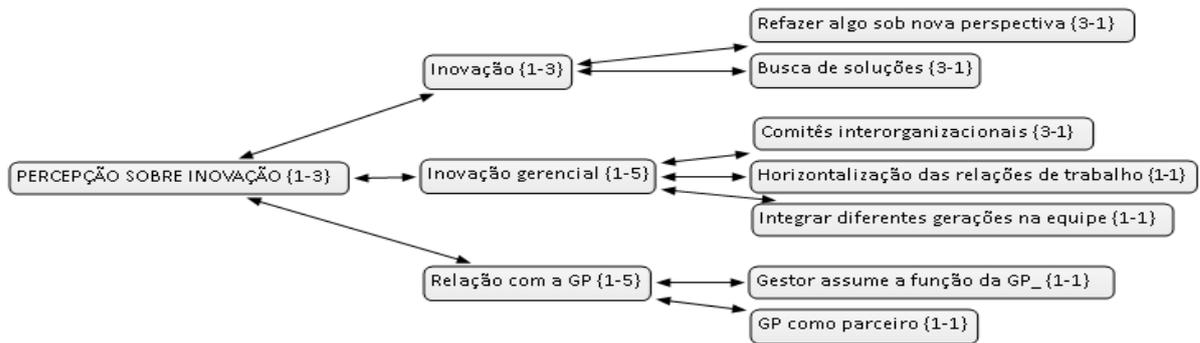


Figura 6 - Percepção sobre inovação e GP.
 Fonte: Adaptado pelas autoras (2018).

Sobre a percepção de inovação, três participantes evocaram conteúdos ligados a refazer algo sob uma perspectiva diferente, como expressa o Entrevistado 6: “Esse nome (inovação) se popularizou muito e às vezes a gente sai achando que inovação é fazer algo totalmente novo e não é isso. A inovação é um renascimento, é olhar de uma forma diferente algo que está posto”. Essa concepção se aproxima do conceito de Tidd, Bessan e Pavitt (2008) sobre inovação incremental, que é aquela que traz aperfeiçoamentos nos componentes e processos de fabricação de um produto já conhecido dos clientes finais, ou seja, existe um processo de mudança de caráter contínuo.

Inovação evocou também o sentido de busca de soluções para os problemas da empresa e dos clientes. A característica de funcionalidade da inovação está diretamente ligada aos fins econômicos que ela proporciona. Dessa forma, o atributo da racionalidade econômica indica que o valor da inovação está nas possibilidades de ganhos financeiros através da criação ou melhoramento de novos produtos, processos e/ou procedimentos (Freeman, 1995). Nesse ínterim, salienta-se que enquanto a invenção envolve um processo de criação através de uma descoberta ocasional ou intencional e não é lançada no mercado por não ter valor comercial, a inovação traz valor econômico e é compartilhada em diferentes contextos para além do ambiente de onde foi idealizada (Garcia & Calantone, 2002).

Quanto ao sentido de inovação gerencial, um dos gestores entrevistados relatou sobre a necessidade de integrar diferentes gerações em uma equipe de trabalho, pois na visão dele pessoas de diferentes idades e com experiências diversas, especialmente em termos de domínio das novas tecnologias, podem agregar conhecimentos úteis e promover um ambiente mais aberto para inovações. Sobre o conflito de gerações, Martins e Cardoso (2015) salientam sobre a necessidade de práticas de GP que possam aproveitar as competências de todos os perfis profissionais, cada um com sua contribuição: os veteranos com a experiência e os mais novos com a facilidade de lidar com a tecnologia. Esse conteúdo está ligado à percepção de outro gestor acerca da inovação no âmbito da gestão, que falou sobre a busca de horizontalização da gestão no intuito de facilitar a comunicação entre os líderes, além de permitir maior trânsito de ideias dentro das equipes.

Como exemplo de inovação gerencial na empresa, três gestores mencionaram a existência de comitês interorganizacionais, que são grupos formados por aproximadamente oito profissionais de diferentes áreas da empresa e níveis hierárquicos. As equipes recebem uma missão da alta administração para resolver em um período de seis meses. Todos os comitês possuem líderes e vice-líderes, os quais não fazem parte da liderança formal da empresa. A cada mês, os comitês se reúnem com mentores para apresentar resultados parciais e a cada seis meses todos os comitês apresentam os resultados gerais em uma assembleia de resultados, onde são expostas soluções encontradas pela equipe. Atualmente a empresa apresenta 32 comitês, que buscam solucionar problemas de diversas temáticas, como: sustentabilidade, imagem da marca, inovações em vendas e reformas físicas na sede da empresa. Após a prestação de contas semestral, os comitês recebem os feedbacks e novos

desafios para o semestre seguinte.

Essa metodologia de gestão foi percebida como inovadora pelos gestores entrevistados, pois é algo recente na empresa - 3 anos. Nesse período, a empresa tem desenvolvido um método próprio para lidar com essas equipes multifuncionais de trabalho, seguindo um organograma – paralelo à estrutura formal da empresa – com prazos definidos, metas claras e programas de recompensas. Os comitês são utilizados como ferramenta da GP para identificação e aprimoramento de competências de novos líderes, já que os líderes dos comitês não possuem cargo de gestão na empresa, mas novos talentos têm sido identificados ao longo desse processo. O processo de *feedbacks* também é acompanhado pela GP juntamente com os mentores das equipes e da presidência da empresa.

Salienta-se ainda que os problemas que são passados para os comitês são provenientes de demandas externas, principalmente de clientes e anunciantes. Sobre a experiência dos comitês, o Entrevistado 6 relata: “Esses comitês são uma total inovação na gestão. Inclusive a gente tem hoje alguns líderes que vieram da estrutura dos comitês, foi uma estratégia para encontrar novos líderes. Comitês são também uma inovação [...] porque não fazem parte da estrutura formal mas têm resultado direto no cliente, tudo o que a gente faz é ‘pro’ cliente.”

Por fim, ao serem questionados sobre como a GP tem relação com a sua ação gerencial, foi declarado por um dos gestores que a GP atua como um parceiro nas atividades rotineiras das áreas, principalmente na solução de problemas e *feedbacks*. Também foi percebido por um dos gestores que a GP está inserida na ação dos líderes, os quais assumem o papel de gestor de pessoas junto à sua equipe de trabalho, como explica o Entrevistado 1: “Todos os gestores são líderes de uma equipe, então independentemente de estar no departamento ou não, eles lideram equipes. A GP está focada em tentar desenvolver essa liderança na empresa e que cada vez mais eles se apropriem, desenvolvendo essas competências de gestão de pessoas”.

Percebe-se que, pelo exemplo relatado pelos entrevistados acerca dos comitês interorganizacionais, a empresa em estudo tem adotado práticas que corroboram com as ideias de Bateman e Snell (2007) para direcionar a empresa para constantes inovações, como: incentivo à criatividade, com a ciência de que os erros possivelmente cometidos podem impulsionar a aprendizagem e o pensamento criativo; diminuição de trâmites burocráticos, evitando a verticalização dos processos e permitindo uma comunicação mais fluida e flexível; implementação de equipes multifuncionais para a solução de problemas organizacionais; e valorização dos relacionamentos sociais e dos aspectos humanos individuais dos trabalhadores.

6 CONCLUSÃO

Este artigo buscou analisar de que forma os estágios de desenvolvimento de GP se relacionam à criação e implementação de inovações gerenciais em uma empresa de comunicação. Primeiramente, foram apresentadas evidências de que a empresa investigada se encontra em um estágio híbrido de evolução da GP, com características das três perspectivas preconizadas por Ulrich e Dulebohn (2015): *inside-only* (quando o departamento de GP se dedica à prestação de serviços à empresa), *inside-outside* (pela compreensão da GP enquanto membro estratégico do negócio) e *outside-inside* (quando a GP identifica as demandas da empresa no ambiente externo, buscando atender às necessidades dos seus clientes). Nesse processo, percebe-se, pelo discurso dos gestores, que as práticas de GP são conduzidas pelos valores da empresa, pautados principalmente na credibilidade – para com clientes e demais *stakeholders* - e em uma gestão humanizada, que reconhece as competências pessoais e profissionais dos trabalhadores.

Quanto às inovações gerenciais, a pesquisa revelou que estas estão presentes nos estágios de desenvolvimento da GP da empresa investigada constantemente na sua dinâmica

organizacional. Verificou-se que a GP têm progressivamente observado o ambiente externo - principalmente as pressões do mercado e as demandas dos clientes – como espelho para impulsionar transformações internas no que diz respeito à implementação novas práticas, processos e estruturas organizacionais. Na percepção dos gestores, as inovações gerenciais estão ligadas a práticas que descentralizam as decisões, facilitam o fluxo de informações e identificam novas lideranças, sempre na busca de soluções que têm impacto diretamente nos clientes, como é o caso dos comitês interorganizacionais.

Além disso, sob a óptica dos gestores entrevistados, os princípios e valores da GP estão disseminados nas ações dos gestores como um todo, permitindo que as lideranças assumam o papel de gestor de pessoas das suas próprias equipes de trabalho, implementando práticas que propiciam um ambiente aberto a novas ideias. Nesse caso, os gestores de GP tornam-se parceiros dos demais líderes no direcionamento de ações que, alinhadas aos valores da empresa, estimulam a criação e execução de inovações gerenciais.

Como principais contribuições acadêmicas, este artigo buscou compreender mais profundamente sobre a interface entre a evolução das práticas de GP e as inovações no âmbito da gestão. Como contribuições gerenciais, este artigo colocou em evidência a necessidade de os gestores de pessoas estarem cada vez mais sensíveis às transformações do mercado, buscando executar práticas gerenciais inovadoras que proporcionam melhor atendimento das demandas dos clientes, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders* da empresa.

Como limitação deste artigo, destaca-se o caso de estudo de uma empresa única que, pela natureza do seu negócio, parte-se do pressuposto de que precisa inovar constantemente, proporcionando uma visão simplificada dos estágios de desenvolvimento da GP dentro da realidade brasileira. Sugere-se, portanto, que a investigação sobre a evolução da GP seja conduzida em empresas com diferentes perfis de inovação. Ademais, diante da lacuna na literatura acerca de métricas específicas sobre os estágios de desenvolvimento da GP, sugere-se, para estudos futuros, o desenvolvimento de uma escala que possa auxiliar na melhor definição da evolução da GP das organizações.

REFERÊNCIAS

- Armbruster, H., Birkfalvi, A., Kinkel, S., Lay., G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, *Technovation*, (28),644–657.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barini, U. (2002). Políticas e diretrizes de RH. In: Boog, G. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes/Estratégias e Tendências*. São Paulo: Gente.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2007). *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), 825–845.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10 (2), 234-267.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2. ed.
- Cerne, M., Kase, R., & Skerlavage, M. (2015). Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. *Scandinavian Journal of Management*, 32, 69-85.
- Chen, C., & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104–114.

- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544–560.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, N. C. V., Palma, M. A. M., & Santos, S. A. D. (2008). As práticas gerenciais promovendo a capacidade de inovação: estudo de múltiplos casos. *Revista ADM.MADE*, 12(3), 107-132.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 423–454.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35 (9), 1265-1285.
- Deadrick, D. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24, 193–195.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 139-145.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Drucker, P. (2000). O advento da nova organização. In: *Gestão do conhecimento: Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus.
- Freeman, C. (1995). The national system of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1), 5-24.
- Freire, P. S., Tosta, K., C., B., T., Helou Filho, E. A., & Silva, G. G. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciências e Administração*, 14 (33), 41-51.
- Garcia, R.; Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- Hadad, S. (2017). Knowledge Economy: Characteristics and Dimensions. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5 (2), 203-225.
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, February, 1-12.
- Lam, A. Organizational innovation. (2006). In: Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. Eds., *The Oxford Handbook of Innovations*. Oxford, U. K.: Oxford University Press. 115-147.
- Laursen, K., & Foss, N. (2014) Human Resource Management Practices and Innovation. In: Dogson, M., et al (Org.). *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Kimberly, J. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84).
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rethorics and Realities*. Nova York: Palgrave Macmillan.
- Lin, H., & Su, J. (2014). A case study on adoptive management innovation in China. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (1), 83-114.
- Lopes, D., Vieira, N., Barbosa, A., & Parente, C. (2017). Inovação gerencial e inovação social: Convergências e divergências. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30 (4), 474-489.
- Liao, S., Fei, W., & Liu, C. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation, *Technovation*, 28, 183–195.
- Martins, C. & Cardoso, J. (2015). Habilidades tecnológicas e comunicação na geração y: a percepção destes fatores por gestores de empresas de Maringá. *Revista de Pós-Graduação Faculdade Cidade Verde*, 1 (1), 1-44.

- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62, 1269–1280.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. FINEP, 3. ed.
- Parolin, S. & Albuquerque, L. (2011). Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista Administrativa da UFSM*, 4 (1), 105-124.
- Pereira, F. & Adghirni, Z. O jornalismo em tempo de mudanças estruturais. *Revista Intexto*, 1(24), 38-57.
- Pinho, A. (2009). *Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações*. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- Pinho, A., Bastos, A., & Rowe, D. (2015). Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19 (3a E. Especial), 288-304.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2013). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43 (2), 184-208.
- Rodrigues, L., Foloni, S., Leal, F., & Martins, C. (2016). A atuação do profissional de secretariado executivo na gestão de processos. *Revista Diálogos Interdisciplinares*, 5 (1), 65-80.
- Salaverría, R. (2015). Mídia e jornalistas, um futuro em comum? *Revista Parágrafo*, 1 (3), 79-85.
- Schmidt, T., & Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: strange bedfellows? *ZEW Discussion Papers*.
- Souza, J., & Peixoto, A. (2013). Os novos modelos de Gestão. In: O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Org: Borges, L., & Mourão, L. Artmed: Porto Alegre.
- Švarc, J. & Dabić, M. (2017). Evolution of the knowledge economy: a historical perspective with an application to the case of Europe. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-18.
- Schumpeter, J. A. (1988). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* (3a ed.). São Paulo: Nova Cultural.
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3. ed., Porto Alegre: Bookman.
- Turriago-Hoyos, A., Thoene, U., & Arjoon, S. (2016). Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker's Management Theory, *SAGE Open*, 1–9.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25. 188-204.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49, 28–51.
- Vergara, S. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Wood, T., Jr., & Caldas, M. P. (2007). Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração e Economia*, 47 (3), p. 66-78.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.