



ENTREPRENEURSHIP AND ORGANIZATIONAL INNOVATION

MACHADO, Carolina; DAVIM, J. Paulo. *Entrepreneurship and Organizational Innovation*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2020.

Elaine Cavalcante Peixoto Borin

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5101-8230>.

E-mail: elaine.borin11@gmail.com

Otho Kiemon Tsutiya Paris

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5570-2390>.

Gabriel Bouças Vidile

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7099-9791>.

Pedro Henrique Jordão Canella Gomes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7078-3288>.

Fabio José e Silva Cardoso

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4757-0903>.

Esta é uma resenha do livro “Entrepreneurship and Organizational Innovation”, que faz parte da série “Management and Industrial Engineering”, publicado em 2020 pelos editores Carolina Machado e J. Paulo Davim. Carolina Machado recebeu seu Ph.D. em Ciências Administrativas (área de Gestão Organizacional e Política/ Gestão de Recursos Humanos) pela Universidade de Minho em 1999. Ensinando disciplinas de Gestão de Recursos Humanos desde

1989 na Universidade de Minho, é professora associada desde 2004 com experiência e interesses de pesquisa nas áreas de gestão de recursos humanos, gestão internacional de recursos humanos, gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas, treinamento e desenvolvimento, inteligência emocional, mudanças de gestão, gestão de conhecimento e gestão de recursos humanos na era digital. J. Paulo Davim recebeu seu Ph.D. em Engenharia Mecânica em 1997. Ele é engenheiro licenciado pela Portuguese Institution of Engineers, com MBA e título de especialização em engenharia e gestão industrial. Atualmente, ele é professor do departamento de engenharia mecânica da Universidade de Aveiro, Portugal. Possuindo mais de trinta anos de experiência no ensino e pesquisa em manufatura, materiais e engenharia mecânica e industrial. Participa ativamente como orientador para Ph.D. e mestrado, além de coordenar e avaliar projetos de pesquisa financiados, inclusive pelo Conselho Europeu de Pesquisa. Este material é destinado a acadêmicos, pesquisadores, gestores, engenheiros e outros profissionais de áreas relacionadas à gestão e inovação empresarial.

O livro reúne seis capítulos escritos por diferentes autores: capítulo 1, *Mediating Effect of the HRM on the Relationship Between the SIMS and New Product Radicality* (pelos autores M. Martinez-Costa, D. Jimenez-Jimenez, Y. Castro-del-Rosario e Ledian Valle-Mestre); Capítulo 2, *Reinventing Human Resource Management to Increase Organizational Efficacy* (por José Rebelo dos Santos e Lurdes Pedro); capítulo 3, *Employer Branding: Issues of Tailoring Your Message in the Modern Age* (por Nick G. Chandler e Tamas Nemeth); capítulo 4, *A Qualitative Investigation for Platform Model Conceptualization and Design: Propositions for a New Architecture* (por Duygu Toplu Yaşlıoğlu, Murat Yaşlıoğlu e Aykut Berber); capítulo 5, *The Utility of Human Resource Managers' Action: A Self-centred Perception by Different Organizational Actors* (por João Leite Ribeiro, Delfina Gomes e Ana Caria); e capítulo 6, *About Competencies, Creativity, and Innovation in the Portuguese Textile and Clothing Sector* (por Carolina Feliciano Machado e Rosa Maria Maia Miranda). Os capítulos são independentes entre si, contudo, todos abordam as diferentes facetas da inovação organizacional e dos recursos humanos no contexto moderno.

No prefácio, os editores afirmam que para serem competitivas, as organizações precisam ser inovadoras. E garantem que no contexto moderno o papel do empreendedorismo também ganha os holofotes, já que os gestores/empreendedores têm sido vistos como os agentes que promovem a inovação nas empresas. Ademais, salientam que existe a necessidade de reinventar

os modelos de trabalho e organização, e destacam a importância do empreendedor/inovador para as organizações serem mais competitivas.

Nesta obra, o objetivo principal dos editores é construir um material para prover apoio para pesquisadores, gestores, engenheiros e aqueles conectados ao tema, ao trazer um diagnóstico, ferramentas e exemplos dos avanços em inovação organizacional e recursos humanos em prol do intraempreendedorismo e seu impacto na gestão, compromisso e motivação dos colaboradores.

No capítulo 1, “Mediating Effect of the HRM on the Relationship Between the SIMS and New Product Radicality”, os autores M. Martinez-Costa, D. Jimenez-Jimenez, Y. Castro-del-Rosario e Ledian Valle-Mestre apresentam um estudo que reúne evidências literárias e realizam uma análise estatística com base na opinião de gestores ligados à inovação, buscando: entender como um sistema estruturado de gestão da inovação – o Standardized Innovation Management System (SIMS) conhecido como UNE 166002 – influencia no desenvolvimento de produtos radicalmente novos; e verificar o papel mediador de práticas de recursos humanos na tradução desse sistema nesses produtos.

O foco na inovação radical de produtos se justifica, pois esses possuem influência direta em resultados, e deve ser radical pois há evidências literárias de que os produtos mais inovadores conseguem maior aceitação no mercado.

A seguir, os autores explicam que o SIMS nasceu do interesse crescente pela área de inovação e da importância do planejamento formal, justificada pelo fato de cerca de 70% das ideias radicais e dos projetos inovadores terem como base esse planejamento segundo a literatura que os embasa (BARCZAK *et al.*, 2009).

Para o estudo, foca-se no modelo espanhol certificável UNE 166002 – que faz parte da família de SIMS UNE 166000 criada pela agência de padronização e certificação espanhola – AENOR.

Segundo AENOR (2014), o foco do modelo UNE 166002 é:

criar diretrizes que vão além dos requisitos estabelecidos em outros modelos de sistema de gestão, com intuito de considerar tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão P&D e, portanto, o potencial de melhorar os resultados, assim como o aperfeiçoamento de procedimentos para transferência interna desses resultados para otimizar o processo de inovação tecnológica da organização. (AENOR, 2014, p. 12 *apud* MACHADO; DAVIM, 2020, p. 5).

Os autores afirmam que uma SIMS baseada na UNE 166002:2014 cria orientação tecnológica que se traduz em investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e integração de tecnologias de ponta, o que aumenta as chances de sucesso na obtenção de produtos radicalmente novos. Assim, formulam a primeira hipótese: A SIMS é positivamente relacionada à inovação radical.

Para formular a segunda hipótese, os autores avaliam o efeito mediador do sistema de recursos humanos (RH) na gestão da inovação. Destacam que a literatura vem reconhecendo o papel das pessoas na geração de produtos, tornando imperativo verificar quais práticas de RH estimulam a inovação. Segundo a literatura e a UNE 166002:2014, tais práticas são:

- Job Design: autonomia; flexibilidade; experimentação; comunicação; aprendizado; trabalho em equipe; e participação e empoderamento do funcionário;
- Seleção, avaliando: adaptação à cultura da empresa; habilidades cognitivas e sociais; versatilidade; solução de problemas; e perfil inovador;
- Treinamento e desenvolvimento: contínuo; trabalho em equipe; versátil; plano de carreira e de promoções baseadas em critérios qualitativos; ir ao encontro das necessidades dos colaboradores; planos de desenvolvimento da inovação (conhecimento técnico, habilidades criativas e sociais, resolução de problemas, análise de decisão/risco/oportunidade); e importância de P&D;
- Avaliação, valorizando: aquisição de novos conhecimentos; adaptação a mudanças; objetivos de longo-prazo; e feedback;
- Compensação: baseada em performance; prêmios não-monetários segundo benefícios da empresa; incentivos ao aprendizado e a ideias originais; e orientação para trabalhos individuais e em grupo.

Os autores salientam que apesar de poucos estudos empíricos, trabalhos como Têran (2009) ou Ramis-Pujol (2005) confirmam que o RH é fundamental em sistemas de gestão da inovação. Concluem formulando a segunda hipótese: o sistema de práticas de RH orientado para inovação faz a mediação do relacionamento entre a SIMS e a radicalidade de um novo produto.

Para análise estatística das hipóteses do estudo, os autores utilizaram o software SmartPLS 3, as conclusões são: a primeira hipótese foi aceita, o SIMS favorece o

desenvolvimento de inovações radicais, sendo o modelo UNE 166002 adequado para este fim; a segunda hipótese foi aceita, há um papel parcial do sistema de gestão de RH no relacionamento entre SIMS e inovação radical, sendo necessário um sistema de gestão de pessoas adequado para a SIMS prover os resultados esperados.

Os autores encerram o capítulo reconhecendo algumas limitações no estudo realizado: impossibilidade de observar o atraso no tempo; causalidade de relações; apenas um informante na enquete e o uso somente das informações da enquete. E sugerem o uso de metodologia multinível para estudos futuros, sem maiores detalhes.

Nesse capítulo, os autores demonstraram através de um estudo estatístico preliminar que o sistema UNE 166002 impacta positivamente na produção de inovação radical, de forma que esse sistema pode servir de referência àqueles que queiram estruturar o seu próprio projeto, desde que se atentem às limitações descritas pelos próprios autores.

No capítulo 2, “Reinventing Human Resource Management to Increase Organizational Efficacy”, os autores José Rebelo dos Santos e Lurdes Pedro explicam que a gestão de recursos humanos (GRH) é um recurso escasso, valioso para o progresso da companhia, importante para vantagem competitiva sustentável, custoso de mimetizar por outras organizações e dificilmente substituível por outras fontes, devendo receber atenção e gestão adequadas. Destacam que novas práticas de GRH estão surgindo, tanto em instituições privadas como públicas, com práticas que promovam: conciliação com o tempo destinado à família; flexibilidade; novas formas de comunicação; delegação de responsabilidades; envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisões; treinamento; gestão de carreira; mentoria; recebimento de feedback de colaboradores; envolvimento; e reponsabilidades conjuntas.

Dada a importância da GRH e sua evolução à luz do contexto moderno, os autores buscam identificar práticas inovadoras na área de recursos humanos e inovação organizacional e as razões para adotá-las. O capítulo apresenta ainda a caracterização evolutiva dessas práticas, avaliação qualitativa e quantitativa do resultado dessas ações, identificação dos perfis de empresa que as adotam e exemplos reais de iniciativas dentro de uma instituição privada e outra pública.

De início, os autores procuram conceituar a GRH tradicional e contemporânea, segundo a literatura, através de citações a diversos autores, dos quais destacam-se as definições:

- A gestão de recursos humanos diz respeito a medidas e atividades que englobem recursos humanos e procurem maximizar a eficiência e performance de indivíduos dentro das organizações (ALIS *et al.*, 2012);
- Tradicionalmente, a gestão de recursos humanos se focou em aspectos quantitativos de curto-prazo, como horas de trabalho, remunerações, benefícios sociais, saúde e segurança (ALIS *et al.*, 2012);
- Atualmente, aspectos qualitativos que contribuam para motivação, como a valorização das pessoas, oportunidades de desenvolvimento e evolução profissional, autonomia e comunicação, ganharam importância. (ALIS *et al.*, 2012).

E então, os autores explicam que um dos pilares para uma empresa inovadora são bons recursos humanos. Ou seja, a gestão de pessoas, e a maneira como essa empresa mantém e atrai novos empregados. E para que isso ocorra novas ferramentas de RH estão surgindo.

Alguns exemplos são: treinamentos vocacionais; participação nos lucros; planos de carreira; lisura na maneira como todos os processos da empresa são conduzidos; e uma abertura nos dados da empresa para seus empregadores. E chega-se a duas visões.

A primeira visão organizacional é a empresa focada no funcionário, onde a ênfase das ações tomadas em relação a tudo é em visão de criar um ambiente cada vez mais propício, não só para o desenvolvimento da empresa, mas também para a evolução do funcionário presente nela. Uma mentalidade de cuidar dos funcionários, para eles trazerem recursos e cuidarem da empresa. Em um formato de crescimento conjunto.

A segunda visão organizacional é a empresa focada na marca, ou assim chamada Employer Branding. Onde a empresa vende sua marca se aliando a pessoas “boas”, ou com capital tanto político, quanto social para trazer investimentos e visibilidade para a marca. Por isso, todos os empregados desde a entrada na empresa têm seu ciclo de vida monitorado e seus resultados bem divulgados, para poderem ser usados de vitrine para atrair novos empregados. Pois, empresas com boa reputação podem facilmente contratar pessoas.

A seguir, os autores identificaram alguns perfis de empresas que já utilizam dessas práticas (não necessariamente todas simultaneamente) como:

- Empresas inovadoras que estão posicionadas entre as melhores companhias para se trabalhar;

- Portadoras de estruturas organizacionais que estimulem informalidade e a variação constante de métodos, tarefas, função, responsabilidade através da interação com todos (BARANANO, 2005);
- Gestoras do ciclo de vida do funcionário de forma a atender suas necessidades individuais a fim de se criar relacionamento perene;
- Provedoras de informações e de espaço privado ao funcionário em espaços virtuais, como blogs, para o funcionário exibir sua experiência;
- Empresas que utilizam programas em que o funcionário faz indicação a vagas;
- Que deleguem atividades e forneçam autonomia de desenvolvimento e escolhas;
- Possuidoras de uma tendência a conectar funcionários e projetos rapidamente visando ao acompanhamento de competências, interesses e motivação.

Destacam também a mudança no perfil desejado de funcionário, que antes era limitado a anos de experiência e agora passou-se a buscar candidatos de diferentes setores dotados de competências relevantes para que possam inovar ao invés de serem conduzidos por práticas comuns do setor.

Ademais, os autores salientam que em muitas firmas, o seu tamanho, mercado, setor e contexto socioeconômico podem condicionar o nível de resultado dessas novas práticas na promoção da inovação.

Para ilustrar essas ações, os autores conduziram um estudo em duas organizações, uma pública e uma privada, e suas estratégias e práticas de GRH (gestão de recursos humanos). A empresa privada é uma consultora internacional de tecnologia, criada na França, com mais de seis mil funcionários, cerca de seiscentos deles em Portugal. A organização pública analisada é uma instituição de ensino superior de Portugal, que vem mudando sua cultura e suas estratégias de GRH.

A empresa analisada possui uma estratégia organizacional que é fundamentada em: foco no colaborador; employer branding; cultura de inovação; cultura de felicidade; bem-estar do colaborador; importância das pessoas; e cultivo de uma relação bilateral. Para isso, a empresa adota iniciativas que estimulam e valorizam: a troca de conhecimento e capacitação mútua entre funcionários; a integração de novos colaboradores através de programas de mentoria e conversas com diretores; avalia as necessidades individuais dentro e fora da empresa, inclusive

fornecendo treinamentos demandados individuais ou em grupos e eventos informais; procura ter feedback como parte da cultura empresarial; possui planos de desenvolvimento individuais; e possui workshops em clima descontraído com a presença de algum especialista visando a espalhar conhecimento.

Já no estudo de caso com a instituição de ensino superior, os autores discorrem sobre as mudanças nos modelos de gestão que as instituições públicas portuguesas estão sofrendo para sair de um modelo ultrapassado para um novo com menos “níveis de subordinação” e maior foco nas competências. Para gerar essa mudança, a instituição de ensino analisada criou o programa Develop+, que é baseado em: desenvolvimento de competências; reconhecimento e mérito; bem-estar; e participação dos colaboradores. Conforme os autores, o programa vem modificando a cultura da universidade e apresentou resultado quantitativo como o aumento de treinamento e resultado qualitativo verificado na pesquisa realizada com os funcionários, além disso são citadas as principais “práticas” que levaram o programa Develop+ a ser bem-sucedido, como a disponibilidade para escutar, mudar e transformar em uma direção clara a ser seguida.

No capítulo 3, “Employer branding Issues of Tailoring your message in the Modern Age”, os autores Nick G. Chandler e Tamas Nemeth explicam o conceito de Employer Branding e seus elementos-chave no contexto moderno. O termo envolve a construção da imagem da companhia como “great place to work” (bom local para trabalhar) para colaboradores e potenciais candidatos.

A abordagem moderna de Employer Branding considera o ciclo profissional completo, visando a entender a *percepção da organização* e a examinar a *experiência do empregado*. Paralelamente, avaliam fatores relacionados, como *provisões da organização e comunicação*.

A *percepção da organização* tem como base as características atrativas para candidatos. Segundo Parment e Dyhre (2009), essas seriam: relações de trabalho de qualidade; liderança; participação; valores claros da organização; propósito; e prazer no trabalho. Ademais, os autores destacam práticas de sustentabilidade e responsabilidade social como novas características.

A *experiência do empregado* é uma ferramenta que visa a criar valor e influência através da divulgação formal (campanha publicitária) e informal (boca-a-boca) da boa vivência do funcionário. Para seu gerenciamento, os autores apresentam a segmentação de ciclo profissional, conforme McLeod e Waldman (2011), e sugerem o agrupamento dos colaboradores de acordo

com seus comportamentos, buscando entendê-los e realinhá-los aos valores da empresa quando necessário.

Os autores descrevem as *provisões da organização* como o que a empresa tem a oferecer ao funcionário. Salientam que essas necessitam de modernização, incluindo flexibilidade, respeito mútuo e confiança.

No que tange à *comunicação*, os autores destacam-na como imprescindível para alto desempenho, porém existem falhas, principalmente dos níveis mais baixos de hierarquia para os mais altos. Eles explicam que a mudança no local de trabalho vem acelerando e trazendo novos métodos laborais (remoto, flexibilidade, equipes globais). E ainda, mais canais de comunicação que precisam ser ajustados às diferentes gerações de pessoas que trabalham juntas.

Dentre esses, a mídia social recebe atenção por ser considerada uma plataforma onde RH e marketing conseguem colaborar em prol da comunicação da identidade da companhia e experiência do cliente. Essa colaboração é dita como fundamental. Explicam, a partir de Näppä *et al.* (2014) que pesquisas apontam que as áreas de Employer Branding não são mutuamente exclusivas, mas uma mistura de questões de marca que formam os principais valores da companhia. Um exemplo são os funcionários como defensores da marca ou porta-vozes informais.

Os autores destacam ainda que as mídias sociais mudaram o campo da comunicação dentro e fora da empresa – como diálogo de mão-dupla entre organização e stakeholders e a influência dos canais externos na dinâmica da empresa. Voltados ao ambiente externo, recomendam desenvolver novas estratégias de comunicação e conscientização das consequências das atividades nas redes; e voltados ao interno, indicam construir um senso de pertencimento no funcionário e receber feedbacks deles.

Neste capítulo, são apresentadas ferramentas e estratégias úteis para a criação e divulgação da imagem da companhia, objetivando atrair aplicantes e a criar defensores da marca. Os autores destacam as ferramentas de comunicação como uma das mais importantes no desenvolvimento do Employer Branding e inovação.

No Capítulo 4, “A Qualitative Investigation for Platform Model Conceptualization and Design: Propositions for a New Architecture”, os autores Duygu Toplu Yaşlıoğlu, Murat Yaşlıoğlu e Aykut Berber relataram que não existe um consenso sobre a definição de *modelo de plataforma*, que usualmente está ligado à concepção (design), desenvolvimento e estratégia

de novos produtos. Todavia, visando a uma melhor organização das ideias acerca do termo plataforma, os autores apresentam quatro tipologias para essa palavra conforme Gawer (2011): plataforma interna à empresa; supply chain; ecossistemas industriais; e o mercado multifacetado. Sendo todas essas tipologias relacionadas a grupos de indústrias e empresas (principalmente de tecnologia como Google e Microsoft, e seus sistemas operacionais e serviços) que possuem relação mútua. Um exemplo são cartões de créditos, os consumidores procuram cartões que possuem benefícios e são mais aceitos em lojas; os comerciantes preferem as operadoras de crédito mais aceitos. Nessa relação entre consumidor, comerciante e operadoras de crédito forma-se um modelo de plataforma. Logo, a plataforma seria a relação econômica entre dois ou mais grupos distintos que fornecem benefícios através da conexão entre eles.

O objetivo dos autores foi conceituar o modelo de plataforma e explicar através da análise do produto e da perspectiva dos designers. Para isso, foi realizado um estudo com engenheiros que estavam cursando pós-graduação em gestão e organização. Foi enfatizado que a escolha da formação em engenharia e em gestão de organização possibilitou os melhores temas e análises sobre a finalidade do estudo, além, também, do fato de que todos trabalham como projetistas de produtos e sistemas e têm um papel como arquiteto de plataforma em seus respectivos trabalhos.

Os autores conceituam o modelo de plataforma através de um questionário. Após a análise das respostas, foi criado o chamado "fatores de projeto do modelo de plataforma" e eles são: estimulantes (desenvolvimento de tecnologia); estruturais (fazer planos estratégicos úteis, adquirir pessoas inovadoras etc.); relacionadas ao design (produto baseado em plataforma, desenvolvimento de um sistema multiagentes etc.); relacionadas à sustentabilidade (pesquisar pessoas certas para emergir estratégias de plataforma, dificuldade em determinar o público-alvo, etc.); e gerenciais (utilizando mídia social, pesquisa de mercado precisa através de pessoas certas e bem-informadas, criar uma equipe para implementar a estratégia da plataforma etc.).

Os autores concluem que para uma empresa desenvolver um modelo de plataforma esse deve conter um bom plano estratégico, pessoas inovadoras e cultura organizacional flexível. Caso queira ter sucesso em uma plataforma, a empresa deve usar suas capacidades inovadoras. Outro fato válido a comentar é que traçar um projeto em si não é suficiente, é preciso se

concentrar na plataforma e traçar metas para ter uma vantagem perante as outras empresas, visto a grande competitividade atual.

No capítulo 5, “The Utility of Human Resource Managers’ Action: A Self-centred Perception by Different Organizational Actors”, os autores João Leite Ribeiro, Delfina Gomes e Ana Caria abordam o impacto das ações de um diretor de RH e a sua percepção pelos outros agentes da empresa. Utilizaram-se dez empresas, sendo três multinacionais e sete portuguesas, para realizar essa pesquisa e identificar as características desejáveis e indesejáveis de um profissional dessa área. Em outras palavras, o estudo contribui para o campo científico por tratar de um campo com pouca literatura sobre: as maneiras como os gerentes de RH são vistos pelos membros das empresas.

Segundo os autores, a interconexão entre o RH e os outros ambientes da empresa é essencial e deve ser baseada em práticas confiáveis. Porém, essas práticas também devem ser maleáveis e adaptativas, já que as situações podem se alterar drasticamente dependendo do desempenho da empresa. Sendo o trabalho de um gerente de RH avaliar corretamente tais aspectos efêmeros e tomar a melhor decisão dada as circunstâncias.

A hipótese dos autores é de que através da análise da natureza específica dos departamentos de RH e dos facilitadores e inibidores dos papéis de gerente de RH, é possível chegar a um método otimizado de gerenciar os recursos humanos com um olhar inovador. Segundo eles, a metodologia utilizada para se chegar até essas conclusões é a de que a realidade é uma construção social e não pode ser entendida analisando apenas agentes individuais. Por isso, foram realizadas entrevistas para montar indicadores de desempenho dos agentes de RH.

Esses indicadores se dividem em dez escopos de ação: essência (reativo, proativo, ativo), nível da ação (operacional, tático, estratégico), orientação (letargia, acomodação, iniciativa), tomada de decisões (imobilidade, pragmatismo), contexto (regional, global), comunicação (ambiguidade, transparência), conteúdo (subjetivo, objetivo), atitude (parcial, imparcial), perspectiva legal (ilegalidades, legalidades) e resultados (eficácia, ineficiência). Os indicadores ajudam a determinar o carácter e o perfil do gerente de RH e o quanto ele ajuda no processo de inovação.

Os autores ainda dizem que embora seja visto como uma figura a ser temida, o gerente de RH deve ter um perfil proativo e inovador. E que um perfil reativo é muita das vezes visto como uma falha do gerente. Ele tem que ser uma engrenagem que muda o sistema ao seu redor

cultivando novas ideias e criando um campo fértil para inovação. Ter um olhar inovador e que se encaixa bem em diversos campos é um indicativo importante de um bom gerente.

Em suma, os resultados do estudo exposto neste capítulo demonstram a necessidade de uma construção identitária da parte do gerente de RH de forma clara e inovadora, porém, abrindo espaço para interpretações diferentes dependendo do ambiente da empresa. E que seus valores éticos, a forma como se comunica e como toma suas ações são determinantes na diferenciação entre um bom e um mau gerente de RH, todavia, esta conclusão pode ser usada apenas num contexto de Portugal, sem generalizações.

O capítulo 6, “About Competencies, Creativity, and Innovation in the Portuguese Textile and Clothing Sector”, começa com as autoras Carolina Feliciano Machado e Rosa Maria Maia Miranda apontando a necessidade de uma organização ser competitiva para sobreviver no mercado. Apresentam, então, a inovação como o meio para se diferenciar, sendo os recursos humanos um dos principais pilares, mas questionando se seria o suficiente. Em seguida, é feita uma breve contextualização da atual situação das economias europeias, sobre o setor têxtil e de confecção (TCS) na economia portuguesa, apresentando dados da associação portuguesa de têxtil e vestuário (ATP).

As autoras realizam uma revisão de literatura abordando conceitos e nuances sobre cinco temas, sendo eles: competitividade; recursos humanos e sua conexão com competitividade; gestão de recursos humanos e competências; qualificação de recursos humanos e criatividade; e inovação e recursos humanos. Nesta pesquisa bibliográfica são apresentadas diversas percepções e definições sobre tais temas presentes na literatura.

Em seguida, é dissertado sobre o setor têxtil e de vestuário português na inovação. Esse setor é retratado como de grande importância à economia do país, apresentando dados da ATP. Conforme citado por uma das referências das autoras, o TCS, é parte integrante de um setor onde existe uma forte especialização, criando e realizando produtos de valor agregado, seja pela aplicação de técnicas sofisticadas ou pela aplicação de materiais ou matérias-primas inovadoras. Sendo a inovação a principal maneira de obter vantagem competitiva em relação a organizações em países com mão de obra barata.

As autoras explicam a metodologia utilizada em sua pesquisa, que ocorreu de forma qualitativa, através da análise de entrevistas. Também explicam como foi feita a coleta de dados e a seleção das empresas do TCS portugueses participantes e a posição que os entrevistados têm

em suas respectivas empresas. Em adição, apresentam o objetivo principal da pesquisa, que foram as práticas existentes no TCS, no que diz respeito ao GRH e em seguida quatro perguntas a serem respondidas por ela, fundamentadas utilizando os conceitos trabalhados na revisão bibliográfica.

Através da análise das entrevistas, as autoras respondem às perguntas definidas anteriormente na metodologia e através dos resultados confirmam a importância da qualificação do RH sendo necessárias diversas competências e habilidades, não só conhecimento técnico, mas também habilidades sociais e *know-how*. As autoras concluem que as empresas participantes alcançam a inovação através de boas práticas de GRH, como recrutamento e treinamento. Por fim, em suas considerações finais, é ressaltada a importância das boas práticas de GRH e da inovação para o TCC, concluindo que a inovação pode ser induzida por meio do RH qualificado e outros fatores.

Nas considerações finais desta resenha, verifica-se que o livro, “Entrepreneurship and Organizational Innovation” apresentou ao longo dos seus seis capítulos, a importância dos recursos humanos na geração de inovações nas empresas. Destacou o efeito mediador do sistema de RH na gestão da inovação. Além disso, como a literatura vem reconhecendo o papel das pessoas na geração de produtos, tornando-se imperativo verificar quais práticas de RH estimulam a inovação. E por fim apresentou metodologia, ferramentas e técnicas de estratégias de gestão praticadas pelo RH que tem possibilitado as empresas se tornarem mais inovativas e competitivas.

Recebido em: 22/11/2021.

Aceito em: 19/12/2021.