

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E INOVAÇÃO: UMA PARCERIA ESSENCIAL

## STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AND INNOVATION: AN ESSENTIAL PARTNERSHIP

**Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim**

Doutora em Administração. É professora Adjunto do Departamento de Administração da UFRPE. Professora Associada da UFPE, aposentada.

E-mail: tanobre@gmail.com

**Ladjane de Barros Silva.**

Mestre em Administração. Professora Universitária e servidora estadual.

E-mail: ladbarros@yahoo.com.br

### RESUMO

O presente ensaio teórico busca discutir a importância da gestão estratégica de pessoas nas organizações contemporâneas e a influência recíproca entre a inovação e o envolvimento dos colaboradores em sua concretização, como resultado de uma efetiva gestão que apóie a inovação, a partir das grandes funções da área de Gestão de Pessoas. A gestão organizacional tem um papel fundamental na criação e manutenção de um ambiente que favoreça a criatividade, como também que estimule uma nova visão do mundo dentro de uma cultura de desenvolvimento da inovação de forma efetiva. Para que isto aconteça é necessário valorizar as pessoas como importante fonte de vantagem competitiva para sobreviverem no mercado, pois são elas que põem em prática todas as mudanças estratégicas inovadoras. A essência dos processos de inovação envolve aspectos como: tempo, incerteza, mobilização de competências e valorização da criatividade; dos quais deve ser considerados tanto quanto às dimensões financeira e estrutural. Neste processo deve constar o livre fluxo de informações, além do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. As organizações devem encorajar a capacidade criativa dos colaboradores, individualmente ou em grupo, como práticas essenciais para se tornarem inovadoras de forma sustentável e prolongada. Buscar no mercado pessoas que contribuam com as competências organizacionais, a partir de suas competências técnicas e pessoais devem ser metas a ser atingidas. Portanto, não há inovação sem pessoas motivadas e capacitadas a criarem o novo.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Inovação. Colaboradores.

### ABSTRACT

*This theoretical paper aims to discuss the importance of Human Resources Management in contemporary organizations and the interplay between innovation and employee involvement in its implementation, as a result of effective management that supports innovation, from the great features of the Human Resources Management. The organizational management has a key for the creating and maintaining an environment that fosters creativity, but also to foster a new vision of the world in developing a culture of innovation effectively. For this to happen, it's to need to value people as an important source of competitive advantage to survive in the market, because the people to put into practice all the strategic' innovative. The innovation process involves aspects such as time, uncertainty, raising skills and creativity. All of them should be considered just as financial and structural dimensions. This process should include the free flow of information in addition to training and developing employees. The organizations should encourage the employees' creative capacity, individually or in groups, as key to become innovative of the sustainable. Searching people in the market to contribute with organizational skills, from technical and personal skills may be a goal of the process. So, there is no innovation without trained and motivated people to create new ideas.*

**Key Words:** Human Resources Management. Innovation. Employees.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações já existem há muitos anos e sempre precisaram de pessoas para conduzi-las e, fazê-las funcionar independente do seu porte, objetivos ou localização. O trabalho mudou bastante e se transformou tanto sob o ponto de vista de quem ocupa os postos de trabalho, como quanto à forma de ser realizado. A maior parte da força de trabalho está focada em prover serviços, ao invés de produzir materiais e desenvolver atividades na manufatura. É visível o aumento do nível de qualificação e conhecimentos exigidos dos profissionais em resposta às mudanças no ambiente. Por conseguinte, com implicações diretas na gestão de pessoas e modelos gerenciais.

Com todas essas mudanças na economia, a gestão se viu obrigada a acompanhá-las, no sentido de se adequar às novas exigências tecnológicas. Intensifica-se a importância crescente de uma gestão voltada à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores para que se mantenham estratégias competitivas efetivas.

Nesse cenário, as organizações percebem que precisam buscar instrumentos adequados para lidarem com os processos de inovação, os quais geralmente englobam princípios como incerteza, tempo e mobilização de competências, dentre outros. E para se falar em um ambiente inovador, devem-se considerar três grandes dimensões: a humana, a financeira e a estrutural.

Na atualidade, quando se pensa em inovação, obrigatoriamente terá que se pensar nas pessoas que serão responsáveis por concretizá-la. Portanto, a gestão organizacional tem um papel fundamental na criação e manutenção de um ambiente que favoreça a criatividade, a fim de estimular uma nova visão de mundo e favoreça a instalação de uma cultura de inovação de forma efetiva.

Este ensaio teórico é parte de uma revisão bibliográfica mais abrangente sobre a temática da Gestão de Pessoas e as exigências de inovação nas organizações contemporâneas. A motivação inicial surgiu da inquietação teórica das autoras sobre as relações entre as novas práticas empresariais e a gestão organizacional, em especial a gestão estratégica de pessoas, em virtude da vasta experiência docente na área, identificando inúmeras dificuldades na gestão da inovação, uma vez que os colaboradores nem sempre estão devidamente capacitados para incorporarem no seu dia a dia de trabalho uma visão inovadora, como forma de se manter atualizado e, ao mesmo tempo, manter a organização no mercado, cada vez mais exigente e competitivo.

Buscou-se assim, desenvolver uma revisão dos autores nacionais e internacionais que compõem um grupo de estudiosos da Gestão de Pessoas e da Inovação nas Organizações, para que se pudesse construir e discutir uma inter-relação entre as duas temáticas, buscando elementos de conexão entre as ideias defendidas nestes estudos e as influências recíprocas. Como também, o envolvimento dos colaboradores nesta concretização, como resultado de uma efetiva gestão que apoie a inovação, a partir das grandes funções da área de Gestão de Pessoas especialmente em organizações que atuam no Brasil.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PROCESSOS E RESULTADOS RELACIONADOS COM A INOVAÇÃO

No início, a Gestão de Pessoas – GP era tida apenas como operacional, sendo responsável basicamente pelo cumprimento das normas trabalhistas e previdenciárias. Hoje, com a valorização do trabalhador como participante efetiva das estratégias organizacionais, a área de GP assumiu um papel estratégico, tornando-se parceira organizacional, em prol de resultados duradouros. A GP é responsável por conduzir todos os processos relativos ao suprimento, manutenção e desenvolvimento das pessoas que participam da organização, a fim de que os objetivos pessoais e organizacionais sejam concretizados (DUTRA, 2006; FRANÇA, 2006; ARAÚJO; GARCIA, 2009).

A empresa é um sistema composto por unidades que são interdependentes e podem ser afetadas pelo ambiente. Para Silva (2011) as pessoas que trabalham na organização tornam-se o capital intelectual de grande importância. Por isto, a GP tem sido considerada um dos setores mais importantes para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade. Prahalad e Hamel (1995 apud DUTRA, 2006, p.30), consideram que a empresa é “um reservatório de experiências” vivenciadas pelos seus colaboradores. E o que a diferencia é a “capacidade relativa” dos colaboradores de extrair conhecimentos destas experiências, pois as pessoas ocupam papel importante como agentes da mudança.

Em pesquisa realizada pela Empresa Pieracciani, consultoria especializada em gestão de inovação, coordenada por Nobre (2009), seis fatores foram identificados como os que estimulam a gestão de inovação nas organizações: planejar uma boa estratégia para inovação, formar times com pessoas capacitadas e

motivadas para inovar, ter ambiente propício à inovação, impulsionar uma cultura para inovação, redesenhar a estrutura funcional para favorecer a estratégia estabelecida, definir e mapear processos para inovação.

Como se pode perceber, as mudanças organizacionais em processos ou em produtos afetam e são afetadas direta ou indiretamente por todos que delas participam. Desta forma, a GP precisa estar conectada com as propostas de inovação e modernização, tanto em processos produtivos, como nos processos de gestão e decisão, para alinhar os colaboradores às ideias inovadoras, incorporando-as em seu dia a dia de trabalho. Portanto, concordando com a visão de Moreira et al. (2007), Fontanini e Carvalho (2005) e Cunha (2005) inovar exige uma gestão mais aberta e participativa, em que as pessoas possam dar sugestões sem medo de represálias.

Assim, a Gestão de Pessoas pode contribuir com a efetivação de processos de inovação nas organizações, apoiando os colaboradores nas suas carreiras e objetivos, como também, proporcionando mais competências em prol da implantação de uma cultura que valorize a criatividade e o novo, como importante elemento de crescimento organizacional e profissional.

## 2.1 GESTÃO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO

A valorização do indivíduo passou a ser vista como uma premissa imprescindível ao desempenho e crescente busca da competência organizacional. Para Fleury e Fleury (2000, p.37), “na economia baseada no conhecimento, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes. As atividades rotineiras e manuais passam a ser cada vez menos importantes”. Já Ruas (2001), salienta que a competência envolve três saberes: o saber do conhecimento; o saber fazer, das habilidades; e o saber ser ou agir das atitudes.

A gestão de cargos, carreiras e remuneração é de fundamental importância para que as pessoas se interessem por trabalhar em uma determinada organização. Os cargos são responsáveis por definir as atividades que cada ocupante deverá exercer e a posição hierárquica na escala de comando. Os cargos de natureza técnica especializada e de média gerência exigem um maior nível intelectual dos colaboradores, com atividades menos rotineiras e de maior discernimento no processo decisório, envolvendo o comando de equipes e setores organizacionais. As pessoas têm sido atraídas por situações profissionais que lhes permitam maior autonomia, bem como liberdade, e as

organizações passam a depender em maior grau do comprometimento dos colaboradores aos objetivos organizacionais (PONTES, 2004; DUTRA, 2006; BOLANDER; SNELL, 2009).

Já a Política de Salários e Remuneração é a grande responsável por manter os colaboradores na organização, pois influencia na vida pessoal e profissional do colaborador. Araújo e Garcia (2009) lembram que a remuneração é formada por um tripé: salário, incentivos e benefícios. Sendo o salário a parte geralmente fixa prevista em contrato de trabalho, e que deve ser recebida em dinheiro, pelo período trabalhado. Já Bolander e Snell (2009, p. 345) afirmam que “o salário pode ser calculado por hora, por peça produzida ou produção, por meta concluída, por serviço prestado, dentre outros, desde que esteja definido previamente e siga as normas legais e trabalhistas cabíveis”.

Assim, o salário está diretamente relacionado às funções realizadas no cargo, e pode ser considerado como um fator motivador para alguns. E na opinião de França (2006), a tendência é que os salários estejam em patamares estáveis, pois a carga tributária brasileira é elevada, e os salários não podem ser reduzidos.

A maioria dos gestores deve se lembrar de que existe uma relação entre compensação e motivação, bem como entre satisfação e produtividade do funcionário. Seria bom se pudéssemos vincular a remuneração à motivação, mas isto não é uma tarefa simples. Pois, como salienta Ivancevich (2008, p.305), “fatores diferentes motivam indivíduos diferentes, e não há consenso entre os teóricos sobre os fatores motivadores”.

Os incentivos salariais são normalmente diretamente relacionados ao empenho e resultado do esforço despendido pelo colaborador (ARAÚJO; GARCIA, 2009; BOLANDER; SNELL, 2009). Podem ser recebidos no curto prazo, através de bônus e prêmios diversos, mas alguns têm caráter mais duradouro, pois visam o longo prazo, como ações e planos de aposentadoria. Já segundo Dutra (2006) os benefícios são voltados à melhoria das condições de vida e saúde do trabalhador, sendo que alguns são obrigatórios como: décimo terceiro salário, férias, descanso remunerado, dentre outros; enquanto que outros são opcionais e as organizações oferecem como diferencial. Devem ser oferecidos a todos os colaboradores, independente de suas funções, tempo de serviço e desempenho.

A influência da Política de Salários e Remuneração pode ser considerada significativa ao incentivo de ideias criativas e inovadoras quando se identifica correlação entre desempenho, iniciativa e remuneração. Gurgel (2010) salienta que geralmente as inovações produtivas

vistas, que incluem divisão de trabalho, especialização, linha de montagem e multifuncionalidade, não têm a preocupação do que oferecer em troca ao colaborador, como a ideia de remuneração por peça ou participação nos lucros. Contudo, recompensar colaboradores que apresentem boas ideias deve ser uma preocupação da organização que deseje se manter inovadora.

Os colaboradores buscam equilíbrio entre o que recebem da organização e o que contribuem com ela, pois, as organizações não conseguem motivar as pessoas apenas por meio de gestão e remuneração (LESTER; KICKUL, 2001). Colaboradores e organizações precisam concordar com as contribuições que um grupo trará ao outro (ROUSSEAU, 2004).

Assim, caso a organização não adote práticas de incentivo à criatividade, tenha uma estrutura muito rígida, e não permita a inclusão de novas alternativas de ação, a tendência é que não haja esforço dos colaboradores em buscar novas ideias e nem mesmo que seja efetivado um clima de inovação duradouro.

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - R&S

Os processos de atrair, selecionar e contratar novos talentos não constitui tarefa fácil para qualquer organização. O R&S possibilita a organização dispor de um número expressivo de candidatos para os cargos a serem preenchidos (RIBEIRO; BISCOLI, 2004). Os processos de R&S, não são padronizados entre as empresas, porém, em geral, englobam: análise de currículo, entrevista, testes diversos, dinâmicas, exame médico, referências e, por fim, a admissão dos aprovados (AMORIM, 2010).

Contudo, conseguir pessoas criativas, que gostem de desafios e tenham autonomia, exige uma gestão participativa, pois estas pessoas não aceitam facilmente normas rígidas e controles diretos. É por isto, que segundo Araújo e Garcia (2009) e Amorim (2010), dentre outros, muitas vezes não se consegue implantar uma cultura de inovação efetiva nas organizações, pois ao mesmo tempo em que o discurso prega a criatividade e inovação, as normas organizacionais não permitem ações diferentes das usuais. Portanto, é de fundamental importância que a área de GP esteja sintonizada com as estratégias organizacionais, para poder traçar o perfil do profissional que irá buscar no mercado.

## 2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - T&D

Os colaboradores quando são recrutados e selecio-

nados de forma adequada trazem consigo uma bagagem de competências - conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, que permitem realizar suas atividades com eficiência. Contudo, como as organizações estão em constante mudança, pois a cada dia surge algo novo, o desenvolvimento de novas competências são exigidas. Assim, uma boa política de Treinamento e Desenvolvimento - T&D torna-se essencial ao crescimento organizacional (EBOLI, 2005).

A finalidade do treinamento “é promover a melhoria de desempenho, capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e, prepará-lo para novas funções” (SALVADOR; CANÇADO; JEUMON, 2009, p.5). Salientam também que o processo de treinamento se inicia no Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT, no qual os chefes e colaboradores informam o que precisam aprender e as dificuldades de execução das atividades. O trabalho proporciona inúmeras oportunidades de aprendizado. Contudo que para o aprendizado aconteça “é fundamental que os colaboradores tenham interesse em aprender, assim como a organização permita e crie um ambiente propício” (NAKATA et al, 2009, p.3).

Então, a questão não é apenas obter qualquer tipo de conhecimento inovador, mas o que efetivamente contribua para melhoria das atividades desenvolvidas no trabalho. Kuenzer, Abreu e Gomes (2007, p.472) salientam que “as novas demandas de articulação entre conhecimento científico e conhecimento tácito reforçam a necessidade de ampliação crescente das oportunidades de acesso ao conhecimento com qualidade”.

Quando uma organização deseja implantar uma cultura de inovação deve inicialmente, romper barreiras entre departamentos, para que todos possam compartilhar ideias e efetivar o livre fluxo de informações. E para que uma cultura de inovação seja estabelecida, é necessário um intenso treinamento dos funcionários em técnicas de criatividade. É um erro achar que a inovação ocorre apenas para produtos, pois podem ocorrer inovações em processos, métodos de comercialização, na forma de comunicação interna e externa, enfim, podem abranger todos na organização. A inovação exige pessoas em constante observação, análise e crítica do que já existe, para perceber o que pode ser melhorado (VAN DE VEN, 2000; CUNHA, 2005; GRAMIGNA, 2007; ARAÚJO, 2009).

Os indivíduos estão em aprendizado constante nos locais de trabalho e apresentam diferentes níveis e tipos de aprendizagem, dependendo das atividades desenvolvidas (GERBER, 2004). A aprendizagem no

local de trabalho pode ser uma forma de união entre o aprendizado informal e o formal, devendo ser uma atividade contínua (SVENSSON; RANDLE, 2006). Na visão de Rodrigues e Fandiño (2004 apud CASTRO; POLO; PORTO, 2009, p. 4), “a aprendizagem é um processo que ocorre no nível individual e, pode emergir para as equipes e organização”. Salientam, ainda, a necessidade da ética nas relações e processos de inovação e mudança organizacional.

Assim, os processos de T&D assumem novos contornos, em que empresas estão criando universidades corporativas, para que o desenvolvimento das pessoas esteja alinhado às estratégias de negócio e às competências essenciais da organização. Mesmo as organizações que não estão aderindo a esta ideia, estão inovando com novas metodologias de ensino e aprendizagem, como o e-learning ou Ensino a Distância - EAD, coach, sistema de mentoria, dentre outras. O trabalho globalizado e baseado no conhecimento exige trabalhadores capazes de cuidar de seu aprendizado, desenvolvimento e empregabilidade, de forma a desenvolverem práticas inovadoras no trabalho, atuarem de forma crítica e, assim, tornem-se aprendizes estratégicos capazes de ajudar as organizações a responderem proativamente às mudanças sociais, econômicas e ambientais (MARSICK, 2001; GERBER, 2004; EBOLI, 2005; FRANÇA, 2006; CASTRO; POLO; PORTO, 2009).

As organizações atuais podem ser entendidas, então, como “arranjos complexos de pessoas, nos quais ocorre a aprendizagem” (LEITE; SEIDL; ANTUNES, 2008, p.28).

Os desafios da sociedade do conhecimento, portanto, requerem profissionais capazes de aprender a resolver problemas ainda sem soluções construídas (GRAMIGNA, 2011). Assim é “premente a necessidade de aprender a aprender, aprender a descobrir, aprender a se aventurar pelas avenidas do desconhecido, da complexidade e do desafio de inovar” (FERREIRA; GARCIA; THIELMANN, 2009, p.14). Vários outros estudos como os de Medeiros, Oliveira e Amorim (2009) apontam a educação corporativa como um dos instrumentos efetivos na gestão do conhecimento organizacional, contribuindo tanto na esfera privada como na pública.

Diante do exposto conclui-se que, a área de T&D é fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores diante dos desafios de inovar. Somente adquirindo novas competências e assumindo novas atitudes perante os desafios de mudar processos e criar novos produtos, os colaboradores podem contribuir

para que uma política de inovação seja efetivada em uma organização que deseja se manter no contexto de tantas exigências.

## 2.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - AD

Os Sistemas de Avaliação de Desempenho - AD ou Gestão do Desempenho – GD, tornaram-se importante ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar funcionários, desenvolver competências, aumentar a performance e distribuir recompensas. A Avaliação de Desempenho pode proporcionar um melhor conhecimento do desempenho da organização, reforçar o comprometimento do colaborador elevando o seu sentimento de lealdade e, até de obrigação com o cumprimento das metas estabelecidas (VALADARES; SILVA, 2007).

Os Sistemas de GD não podem ser entendidos apenas como uma simples lista de práticas para medir e adaptar a performance do empregado. Devem ser vistos como processos integrados, envolvendo práticas de gestão de pessoas, em que gerentes e equipe, definem expectativas, medem e revisam os resultados e, até premiam os colaboradores por desempenho (HARTOG, BOSELIE; PAAUWE, 2004). Também existem o sistema formal e o informal. No informal, o gestor está refletindo sobre o desempenho de cada colaborador, suas relações com colegas e demais atividades que desempenha no dia a dia. Já no sistema formal, a organização define um determinado período, para que de forma regular e sistemática, seguindo critérios previamente definidos pela área de GP, cada colaborador seja avaliado. Ivancevich (2008, p.253) defende também que “a avaliação de desempenho é uma atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução de seu trabalho”.

O desempenho de uma pessoa se divide em três dimensões: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. Assim, “a avaliação do comportamento é extremamente subjetiva e toma como referência um padrão de conduta definido pela empresa ou por um conjunto de pessoas” (DUTRA, 2006, p.163).

Todo processo de avaliar desempenho é complexo, contudo necessário, porque possibilita a descoberta de talentos na própria organização, facilita o feedback para os colaboradores, auxilia a organização na identificação dos que necessitam de aperfeiçoamento e auxiliam no aprimoramento dos métodos de trabalho (ARAÚJO; GARCIA, 2009). Contudo, há limitações, pois podem gerar discussões quanto a questões salariais, alta subjetividade, dificuldades na discussão

dos resultados, inibirem a criatividade, dentre outras.

O chefe imediato necessariamente participa do processo de AD, pois é quem mais conhece as nuances do desempenho dos seus colaboradores. Porém, ele não deve ser o único responsável por avaliar o desempenho, pois sofre grande influência do dia a dia, que pode refletir na avaliação de forma inconsciente ou mesmo prejudicar ou beneficiar algum dos colaboradores, se assim desejar. Desta forma, recomenda-se que sempre sejam utilizados pelo menos dois avaliadores para cada colaborador e o próprio colaborador realize sua auto-avaliação (IVANCEVICH, 2008; AMORIM, 2010).

Uma técnica de AD moderna e inovadora que está sendo utilizada em muitas organizações é a Avaliação 360° (graus), em que os colaboradores, em especial os que ocupam posições de liderança, são avaliados por pessoas que fazem parte de sua rede de relacionamento (network): superior imediato, pares, subordinados, clientes internos e externos, equipes, outras áreas funcionais e outros stakeholders, que emitem os feedbacks sobre o desempenho do avaliado (FRANÇA, 2006; VALADARES; SILVA, 2007; ARAÚJO; GARCIA, 2009). Assim, pode-se obter uma avaliação global do desempenho de cada colaborador, sob o ponto de vista de todos com quem ele tem contato em um determinado período.

Como se pode verificar, a avaliação do desempenho dos colaboradores não é algo fácil, pois envolve muitos aspectos direta ou indiretamente relacionados aos resultados do seu trabalho. Contudo, pode ser importante ferramenta no incentivo à inovação. Funcionários inovadores e criativos, podem não conseguir resultados satisfatórios de suas ideias por alguns períodos, contudo, em outros, terem ideias revolucionárias que trarão grande resultados. Neste caso, segundo o levantamento bibliográfico, o esforço despendido para alcançar a inovação deve ser levado em consideração como fonte de desempenho, pois novas ideias não são facilmente executadas e precisam ser incentivadas para serem efetivadas, mesmo que levem mais de um período de avaliação para se concretizarem.

## 2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT

Uma das preocupações mais relevantes, embora ainda pouco utilizada na maioria das organizações, é a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, que envolve ações de cunho social, da saúde e da segurança no trabalho. Dejours (1994, p.169 apud FRANÇA, 2006) entende “QVT como condições so-

ciais e psicológicas do trabalho, e muitas vezes, envolve o sofrimento do trabalhador no seu local de trabalho”.

Algumas funções são mais arriscadas que outras e estão sujeitas a agentes nocivos à saúde, como no caso de trabalho em laboratórios, instalações hospitalares e produtos químicos. Por isto, é preciso cuidar para que não sejam fonte de adoecimento dos colaboradores. Um trabalhador que adocece, provoca interrupção nas atividades, fomenta um clima de insegurança perante os colegas e pode comprometer o perfeito andamento das atividades da organização (GUIDELLI; BRESCIANI, 2008).

A saúde do trabalhador envolve três grandes aspectos: “a promoção adequada das condições ambientais, o controle dos fatores causadores de doenças e a prevenção, redução e eliminação das causas prejudiciais” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.196). Para a criação de um ambiente de trabalho seguro, a promoção da consciência de segurança deve ser iniciada a partir dos gestores.

Algumas empresas possuem bons programas de bem-estar dos funcionários, ou programas de interatividade no ambiente funcional, como ginástica laboral, disponibilização de livros e revistas da área, treinamentos de imersão, reciclagens técnicas e palestras de motivação. Além disto, realizam pesquisas de satisfação para que os colaboradores manifestem suas opiniões e ideias, sugiram mudanças nos processos de trabalho, nas condições físicas e até na gestão (FRANÇA, 2006; AMORIM, 2010).

Outra grande preocupação da área de QVT é o controle do stress. Esta é a doença do século, que atinge a todos, desde o mais simples colaborador ao principal executivo. É resultado de pressões ambientais, esforço repetitivo, responsabilidades e até mesmo da dedicação elevada a uma determinada missão ou objetivo. As principais fontes de stress no trabalho são: o elevado nível de exigências das tarefas em relação ao tempo disponível, o alto nível de esforço físico e mental necessário para o desempenho, o pouco controle do próprio trabalho, o feedback precário e o pouco reconhecimento pela conclusão das atividades. (FRANÇA, 2006; BOHLANDER; SNELL, 2009).

Assim, uma organização que deseje inovar e estar à frente do mercado precisa exigir um ritmo elevado de desempenho dos colaboradores, o que pode afetar diretamente na sua qualidade de vida no trabalho. As pressões por resultados cada vez melhores e mais rápidos por si só já são motivos de stress para muitos colaboradores. A busca por algo diferente do usual pode levar a utilização de materiais que não sejam

devidamente testados, e também podem colocar em risco quem os manuseiam.

Uma organização inovadora sustentável, portanto é a que atua buscando alcançar um “desenvolvimento social incluyente, tecnologicamente prudente e economicamente eficiente” (BARBIERI; SIMANTOB, 2007, p.38). As organizações inovadoras sustentáveis são aquelas que geram inovações de modo contínuo (CHRISTENSEN, 2002).

As organizações inovadoras têm visão, liderança e perseverança; estrutura organizacional adequada; pessoas essenciais trabalhando em equipe; desenvolvimento individual permanente; comunicação extensiva; foco no usuário; clima criativo e aprendizagem. Portanto, precisam de colaboradores envolvidos e que consigam atingir bons resultados em curto espaço de tempo, estando à frente do mercado (TIDD; BES-SANT; PAVITT, 2008).

Exatamente por isso, é fundamental que se observe a qualidade de vida no trabalho quando se pensa em inovar, pois pode comprometer o bem-estar dos colaboradores por provocar alterações nas condições de trabalho, algumas vezes de forma abrupta. Uma organização pode se manter inovadora de forma duradoura com o desenvolvimento de um programa que cuide dos colaboradores, através de processos organizacionais executados conforme as normas de segurança e investimentos em qualidade de vida.

### 3 CONCLUSÕES DO ESTUDO

O presente estudo procurou discutir a importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações contemporâneas e a influência recíproca entre a inovação e o envolvimento de colaboradores em sua concretização, como resultado de uma efetiva gestão que apoie a inovação, a partir das grandes funções da área de Gestão de Pessoas.

Atualmente, a ideia de ter os trabalhadores do conhecimento como principal fonte de resultados econômicos está cada vez mais sendo difundido nas organizações. O que gera mais riqueza são o conhecimento e a informação, e não mais, o capital e os recursos naturais. Portanto, as organizações que desejem se manter no mercado precisam encarar as pessoas como importante fonte de vantagem competitiva e não apenas como custos.

Ao longo do tempo, foi visto que uma boa estratégia organizacional direcionada a criação e manutenção do processo de inovação, necessita de times ou equipes de pessoas capacitadas e motivadas a inova-

rem, pois a inovação é fundamentalmente um produto do conhecimento e da criatividade.

O processo de inovação exige o livre fluxo de informações, além do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores em técnicas de criatividade e novas formas de entender e se antecipar às mudanças do mundo ao seu redor, pois a inovação exige pessoas constantemente observando o que já existe, para poderem perceber o que pode ser melhorado.

Ao longo deste ensaio teórico foi verificado que existe uma preocupação com a inovação organizacional que envolve, além de aspectos como tempo e incerteza, a mobilização de competências e valorização da criatividade, ou seja, a dimensão humana do processo, que deve ser considerada na tomada de decisão, tanto quanto nas dimensões financeira e estrutural.

Portanto, diante do que foi apresentado, uma organização inovadora precisa obrigatoriamente gerir de forma satisfatória seus colaboradores. Atrair e selecionar no mercado pessoas que venham a contribuir com as competências organizacionais passa a ser substancial para o desenvolvimento organizacional.

Dessa forma, gerir pessoas na atualidade exige também uma boa política de gestão de cargos, carreiras e remuneração, pois apesar de não se ter um consenso sobre o que motiva o funcionário a desenvolver bem suas atividades e apresentar ideias inovadoras, sabe-se que um conjunto de fatores físicos, materiais e sociais influenciam diretamente no comprometimento com o novo, a partir da sua percepção quanto às recompensas recebidas, em troca de seu empenho em busca de alternativas diferenciadas.

Além disso, cuidar do desenvolvimento das competências dos colaboradores passou a ser ferramenta fundamental para impulsionar a inovação nas organizações, através de programas bem estruturados de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa, sem, contudo, desprivilegiar as condições de trabalho que possam afetar o desempenho individual e coletivo, prevenindo acidentes, controlando o stress e cuidando da qualidade de vida de todos.

As organizações contemporâneas devem encorajar a capacidade criativa de seus colaboradores, tanto individualmente como em grupo, seja através de melhorias dos processos já existentes ou criando algo realmente inovador no mercado. Então, a parceria da inovação com as pessoas se torna uma contingência preponderante para uma organização se tornar inovadora de forma sustentável e prolongada. Assim, é necessário que cada organização invista na gestão estratégica de pessoas, com o propósito de alinhar a

formação e o envolvimento dos colaboradores com o seu desempenho, não só individual, mas também em sintonia com a busca por novas opções e alternativas em processos e produtos.

Este estudo, portanto, buscou mostrar que não há inovação nas organizações sem pessoas criativas e motivadas com uma visão de futuro. Nenhuma organização poderá ser inovadora se não conseguir atrair e manter colaboradores competentes, criativos e que busquem novas formas de ação e produção, em tudo que participam, com objetivo de quebrar paradigmas

e barreiras, operacionais e estruturais.

Assim, para que a inovação possa se estabelecer, torna-se necessário uma gestão organizacional que não favoreça o medo de ousar, transgredir ou mesmo inventar novas formas de produzir e trabalhar. Porque, para a inovação ser a grande inspiração de cada colaborador, é fundamental que a estrutura hierárquica, desde a cúpula organizacional, permita que erros ocorram; processos sejam revistos constantemente e aceitem as mais variadas sugestões, muitas vezes até, apoiando iniciativas que aparentemente não sejam as melhores.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. N. G. F. Gestão de pessoas no agronegócio. In: Callado, A. A. C. (Org). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed, São Paulo: Atlas, 2009, pp. 50-196.
- BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 14 ed. norte americana. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BRESCIANI, L. P. Inovação e trabalho: bases conceituais e desenvolvimento regional no Grande ABC. **Caderno Gestão Regionalidade**, São Caetano do Sul: IMES, ano 5, n.10, p.22-32, 2004.
- CASTRO, P. M. R. de; POLO, E. F.; PORTO, G. S. Treinamento, desenvolvimento e mudança: uma articulação possível e necessária. **Anais do II Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho**, Curitiba, Nov. 2009, p. 4.
- CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business**. New York: HarperBusiness, 2002, p.285.
- CUNHA, N. C. V. da. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. 165 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 162-163.
- EBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, out./dez. 2005.
- FERREIRA, A.; GARCIA, P. A. de A.; THIELMANN, R. O e-learning como ferramenta de aprendizagem: um estudo de caso múltiplo sobre a percepção dos treinandos. **Anais do II Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho**, Curitiba, PR, novembro, 2009, p. 1-14.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FONTANINI, J. I. C.; CARVALHO, H. G. de. As inovações incrementais em processos e seus fatores

- contribuintes em um ambiente industrial - um estudo de caso. **25 ENEGEP** Encontro Nac. de Eng. de Produção, Porto Alegre, Nov. 2005.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GERBER, R. Learning and knowing in workplaces: how do people learn in their work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R.; PILLAY, H. **Improving workplace learning: emerging international perspectives**. New York: Nova Science Publishers, Inc, 2004.
- GRAMIGNA, M. R. Inovação como fator de sucesso. **Portal do Marketing**, 2011. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/htm>> Acesso em: 1 mar. 2011.
- GUIDELLI, N. S.; BRESCIANI, L. P. Qualidade de vida no trabalho e ambiente de inovação encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, n.7, v.2, p.341-365, jul./dez. 2008.
- GURGEL, C. R. M. Capitalismo, inovação e gestão pública. **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- HARTOG, D. N. D.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. Performance management: a model and research agenda. **Applied Psychology: An International Review**, v. 53, p.556-569, 2004.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KUENZER, A. Z.; ABREU, C. B. de M.; GOMES, C. M. A. A articulação entre conhecimento tácito e inovação tecnológica: a função mediadora da educação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 36, p. 462, 2007.
- LEITE, L. F.; SEIDL, P.; ANTUNES, A. M. de S. Análise do desenvolvimento da tecnologia de fcc sob a ótica das teorias de aprendizagem organizacional e dinâmica da inovação. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, n.7, v.1, p.25-62, 2008.
- LESTER, S. W.; KICKUL, J. Psychological contracts in the 21st century: what employees value most and how well organizations are responding to these expectations. **Human Resource Planning**, v. 24, n. 1, p. 10-21, 2001.
- MARSICK, V. J. Informal strategic learning in the workplace. In: **Second Conference on HDR Research and Practice Across Europe**, University of Twente, Enschede. The Netherlands, 2001.
- MEDEIROS, M. H. de; OLIVEIRA, R. R.; AMORIM, T. N. G. F. Gestão da educação corporativa e do conhecimento organizacional da justiça federal da 5ª Região. **2. Anais do Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho**, Curitiba, PR, 2009.
- MOREIRA, B.; SANTOS, E.; PEREIRA, G.; MAMÃO, G. **Onde está a inovação no Brasil?** Instituto Inovação, 2007.
- NAKATA, L. E.; SILVA, N. B. da; SANTOS, H. B. dos; FISCHER, A. L. Expectativas de aprendizagem no ambiente de trabalho do setor de serviços. **2. Anais do Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho**, Curitiba, PR, 2009, p. 3-5.
- NOBRE, A. Estudo mostra fatores que estimulam a inovação nas empresas, **Canal Executivo**, 2011. Disponível em <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas101/1609201014.htm>> Acesso em 1 mar. 2011.
- PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção**. 4. ed. São Paulo: LTR, 2004.
- RIBEIRO, D. G. V.; BISCOLI, F. R. V. A Busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. **Revista Expectativa**, 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/746/631>> Acesso em :26 nov. 2009.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA, M. M. Jr. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROUSSEAU, D. M. Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 1, p. 120-127, 2004.

SALVADOR, R. L. de C. D.; CANÇADO, V. L.; JEUMON, E. E. O impacto do suporte organizacional e gerencial na transferência de aprendizagem de treinamento. **2. Anais do Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho**, Curitiba, PR, 2009.

SILVA, L. de B. **Percepção dos gestores de recursos humanos sobre as principais competências exigidas no R&S dos gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio da RMR**. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Administração e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2011.

SVENSSON, L.; RANDLE, H. How to ‘bridge the gap’ – experiences in connecting the education and work system. In: ANTONACOPOULOU, E. et al. **Learning, working and living. Mapping the terrain of working life learning**. New York: P. Macmillan, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DE VEN, A. **Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies**. New York: Oxford University, 2000.

VALADARES, R. C.; SILVA, J. R. G. da. A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. **I EnGPR - ANPAD**, Natal, RN, 2007.