



Noviembre 2017 - ISSN: 1988-7833

## ANÁLISE DA INOVAÇÃO BRASILEIRA EM GESTÃO DE PESSOAS NO ANO DE 2016

<sup>1</sup>Jaqueline Martins dos Santos

[jaqueline\\_m30@hotmail.com](mailto:jaqueline_m30@hotmail.com)

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

<sup>2</sup>Nilton Cezar Carraro

[nilton.carraro@ufms.br](mailto:nilton.carraro@ufms.br)

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jaqueline Martins dos Santos y Nilton Cezar Carraro (2017): “Análise da inovação brasileira em gestão de pessoas no ano de 2016”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre-diciembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/inovacao-brasileira-pessoas.html>

### Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar as inovações em Gestão de Pessoas nas Organizações, de modo que suas práticas e políticas estejam adequadamente alinhadas às estratégias organizacionais. Este estudo buscou pesquisar empresas brasileiras classificadas segundo a revista Exame (2016), entre as 26 melhores para se trabalhar no Brasil, a revista Época Negócios (2016), com as 150 empresas melhores para trabalhar e também a revista Você S/A (2016), apresentando as 150 empresas para você trabalhar em 2016. Para tanto, a pesquisa caracterizou-se quanto aos procedimentos metodológicos como: qualitativa, descritiva e bibliográfica. Concluiu-se que a inovação em Gestão de Pessoas é de suma importância para que as empresas alcancem ou aperfeiçoem suas interações com o ambiente, via aspectos inovadores diferenciados, levando em consideração o capital humano ao qual passou a ser uma das vertentes estratégicas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Inovação. Estratégia Organizacional.

### Abstract

This work aimed to analyze the innovations in People Management in Organizations, so that their practices and policies are properly aligned with organizational strategies. This study aimed to research Brazilian companies classified according to Exame magazine (2016), among the 26 best to work in Brazil, the magazine Época Negócios (2016), with the 150 best companies to work for and also Você S/A magazine (2016), presenting the 150 companies for you to work in 2016. For this, the research was characterized as to the methodological procedures as: qualitative, descriptive and bibliographical. It was concluded that innovation in People Management is of paramount importance for companies to achieve or improve their interactions with the environment, differentiated innovative aspects, taking into account the human capital to which it has become one of the strategic strands.

**Keywords:** People management. Innovation. Organizational Strategy.

### Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo analizar las innovaciones en Gestión de Personas en las Organizaciones, de modo que sus prácticas y políticas estén adecuadamente alineadas a las estrategias organizacionales. Este estudio buscó investigar empresas brasileñas clasificadas

según la revista Exame (2016), entre las 26 mejores para trabajar en Brasil, la revista Época Negócios (2016), con las 150 empresas mejores para trabajar y también la revista Você S/A (2016), presentando las 150 empresas para usted trabajar en 2016. Para ello, la investigación se caracterizó en cuanto a los procedimientos metodológicos como: cualitativa, descriptiva y bibliográfica. Se concluyó que la innovación en Gestión de Personas es de suma importancia para que las empresas alcancen o perfeccionen sus interacciones con el ambiente, a través de aspectos innovadores diferenciados, teniendo en cuenta el capital humano al que pasó a ser una de las vertientes estratégicas.

**Palabras clave:** Gestión de Personas. Innovación . Estrategia Organizacional.

1 – Graduanda em Administração pela UFMS - Administradora

2 – Doutor em Engenharia de Produção - Professor Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico brasileiro é tão dinâmico quanto incerto, a crise vem reduzindo o faturamento de muitas empresas, e consequentemente o quadro de colaboradores, na tentativa de cortar gastos.

Segundo o censo das empresas privadas e públicas desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT, 2017), existem cerca de 23 milhões de empresas em operação no país. No entanto, o índice de desemprego segundo G1 (2017), aponta cerca de 14,2 milhões de pessoas desocupadas, no trimestre terminado em janeiro de 2017.

Logo após a Revolução Industrial, no início da década de 1960, o setor responsável pela Gestão de Pessoas era denominado de administração de pessoal e relações industriais, entretanto, entendendo a sua importância, depois, foi denominado Gestão de Pessoas (GP), segundo Chiavenato (2010).

Para Milkovich e Boudreau (2006), a GP está ligada diretamente aos seus colaboradores, em uma série de decisões integradas, ao qual formam a relação de trabalho, ou seja, influencia diretamente a sua qualidade e capacidade em atingir seus objetivos de forma gradual para a evolução de seu papel dentro da organização.

Retomando o que defendeu Chiavenato (2010, p. 9), a “administração de GP se traduz no respeito a um conjunto integrado e equilibrado de políticas e práticas necessárias para coordenar aspectos da posição gerencial ao qual estão relacionadas com as pessoas ou recursos humanos”. Os processos de recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho já faziam parte do portfólio de atividades de GP. Todas têm o objetivo de integrar o trabalhador no contexto da organização para melhor comunicação das decisões que influenciará na eficácia, tanto dos funcionários como da própria organização, bem como nos resultados e no alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento da missão, visão e valores.

Ulrich et al. (2013) afirmaram que chegando a um ponto de bom aproveitamento das técnicas utilizadas pelo RH, pode-se afirmar que a empresa possuirá um diferencial competitivo em função do desenvolvimento de talentos, desempenho organizacional, cultura, e isso tudo poderá levar a inovação, que na visão de Drucker (2001), pode ser definida como a tarefa que dota os recursos humanos e materiais de novas e maiores capacidades para produzir riquezas no dia a dia.

Segundo Carraro e Lima (2017), a análise do potencial de recursos humanos influencia em outros objetivos de desempenho como velocidade, qualidade, confiabilidade e flexibilidade. Portanto, no momento de aquisição de bens para operações, será necessário o alinhamento entre as capacidades geradoras desse bem e a assunção dos recursos humanos na sua condução.

Em 2014 uma pesquisa foi divulgada demonstrando os principais fatores que geravam vantagens competitivas nas principais publicações brasileiras entre 2008 a 2013 e para Carraro e Lima (2014) nenhuma delas seria possível ser alcançada sem a contribuição dos colaboradores no

trabalho, o que os torna parte integrante das vantagens competitivas, muitas delas geradas pelas vantagens em lume.

Assim a necessidade de transformar recursos humanos em uma fonte de vantagens competitivas é real nos tempos atuais e será cada vez mais no futuro, pois a competição entre as empresas aumenta em um cenário econômico cada vez mais globalizado. Nesse sentido inovar é uma necessidade e não um mero diferencial competitivo.

Para ratificar esse pensamento Drucker (2011, p. 62) ressalta que a inovação está atrelada ao empreendedorismo, ou seja, a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada.

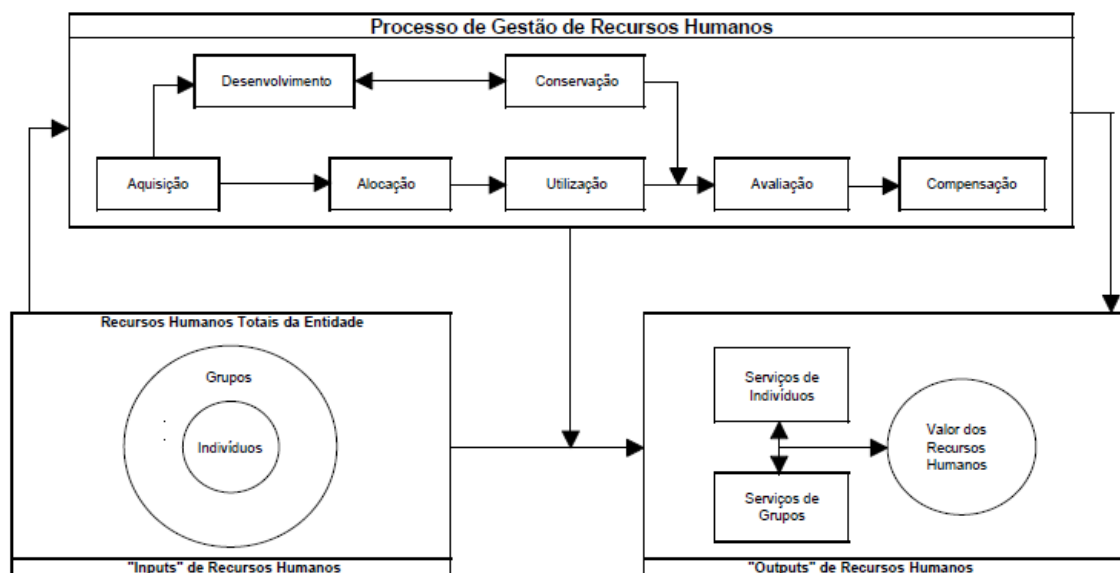
Com base no exposto, o objetivo deste trabalho consiste em analisar se as empresas listadas nos sítios eletrônicos das revistas EXAME (2016), Época Negócios (2016), Você S/A (2016), conduzem a inovação em GP de modo que suas práticas e políticas estejam alinhadas as estratégias organizacionais. Para tanto, foi utilizado um referencial teórico como balizador dessas premissas na segunda seção e que posteriormente será utilizado como base para a discussão na quarta seção.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A área de GP, ao longo dos anos evoluiu principalmente, para acompanhar as constantes mudanças organizacionais. Segundo Chiavenato (2009), sua trajetória teve início a partir do século XX, em um momento que ocorria movimento de industrialização e mecanização nas organizações. No Brasil, esse movimento era incipiente e sua economia era gerada através das atividades agrícolas, fazendo com que o país se urbanizasse cada vez mais, atraindo a migração interna vigorosamente.

Conforme Santos (2011), no decorrer do século XX, as mudanças nas funções de GP passaram por três eras, inicialmente pela era da industrialização clássica, que teve início nos anos 1900 a 1950; a era de industrialização neoclássica, ao qual percorreu de 1950 até os anos de 1990 e subsequente à era da informação, ao qual se estende até os dias de hoje caracterizada pela rápida disseminação das informações. Atualmente vários autores concordam que o processo de gestão de recursos humanos perpassa entradas e saídas conforme a Figura 1.

Figura 1: Modelo de input e output de um sistema de gestão de recursos humanos



Fonte: Flamholtz (1999)

Esse modelo de desenvolvimento, conservação, avaliação e compensação leva a continuidade nos esforços do setor estratégico denominado Gestão de Pessoas, que tem seu início nos processos pré-desenvolvimento, que segundo Dessler (2003) compreende todas as técnicas de

recrutamento, seleção e treinamento de pessoal e formas de gerenciar os colaboradores, que tiveram origem nos Estados Unidos e acabaram se difundindo para outros países, inclusive no Brasil.

Segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), o objetivo da função de GP é alinhar suas práticas e tarefas às políticas de GP com a estratégia da organização através dos trabalhadores, ao qual visualizam as pessoas como fator determinante do sucesso empresarial.

A complexidade e o tamanho crescente da moderna produção industrial das empresas tem criado uma crescente demanda por profissionais capazes de coordenar os recursos necessários à produção de bens e serviços. Hoje, para se gerir uma empresa é necessário adquirir diferentes tipos de conhecimento e competências essenciais ao negócio o que engloba profissionais de diversas categorias e dimensões, desde administradores até colaboradores do menor escalão, ao qual devem procurar fazer mais do que já existe, ou seja, devem criar e recriar novos produtos e serviços, impulsionados por novos conhecimentos e informações capazes de desenvolver soluções inovadoras para ampla gama de demandas da globalização (Laudon & Laudon, 2014).

Nesse sentido, faz-se necessário entender os processos do setor de GP, determinando a possibilidade de inovar e até mesmo trabalhar como elemento estratégico na busca por vantagens competitivas.

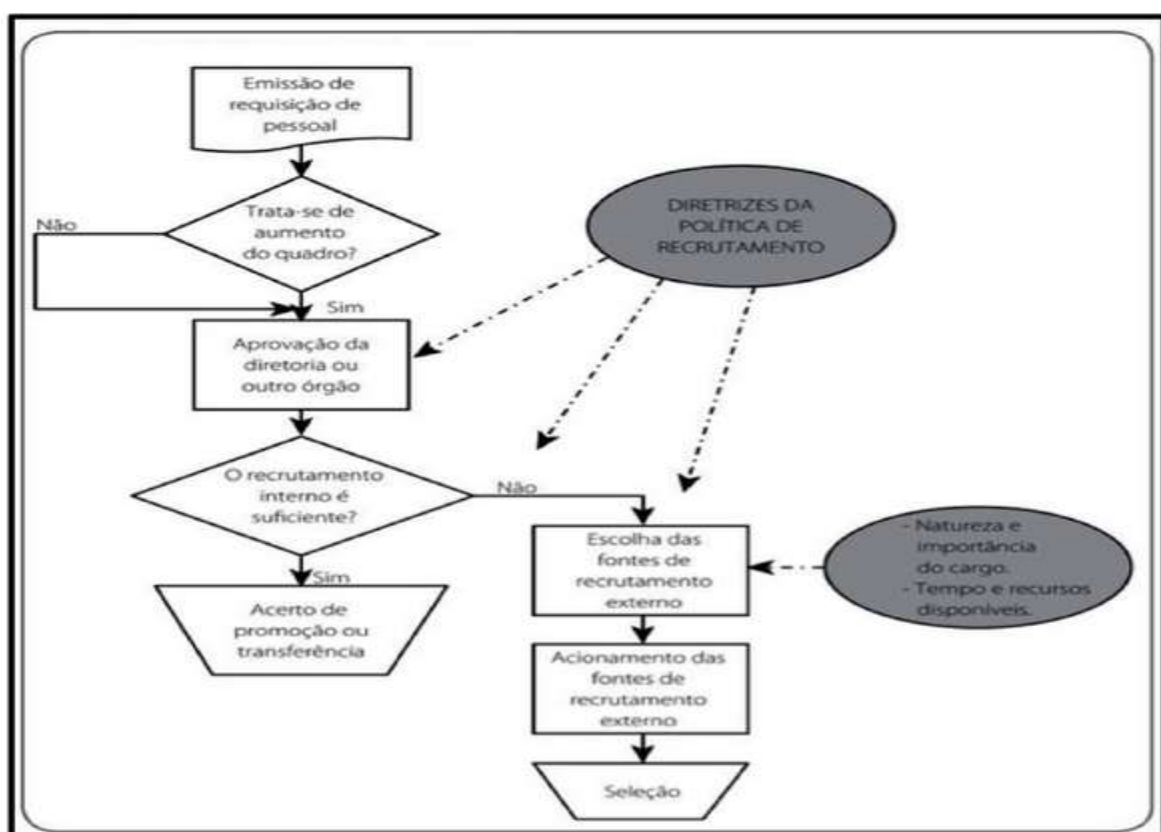
## 2.1 Principais processos do setor de GP em uma empresa

Segundo a visão de Ulrich (2000), os resultados mensurados em GP tendem a estar vinculados às atividades funcionais desenvolvidas pela área, uma vez que se encontra departamentalizada por função. As práticas de administração de GP são parte integrante de todo o sistema organizacional e toda capacidade de desenvolvimento da organização ao qual devem ajustar-se entre si, a fim de obter vantagens competitivas através da implementação de estratégia.

Portanto, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), compreendem-se como processos de GP as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e remuneração.

Para Marras (2000), recrutamento é uma atividade de responsabilidade de GP, que tem por finalidade, captação de recursos, tanto internos quanto externos à organização, com objetivo de atender as necessidades de pessoas na empresa. Nesse sentido, segundo Gil (2007, p.93), “[...] passe-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Para Pearson (2012), essa pode ser a principal fonte de captação de recursos estratégicos se seguidos os processos adequadamente, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2: Etapas do processo de recrutamento



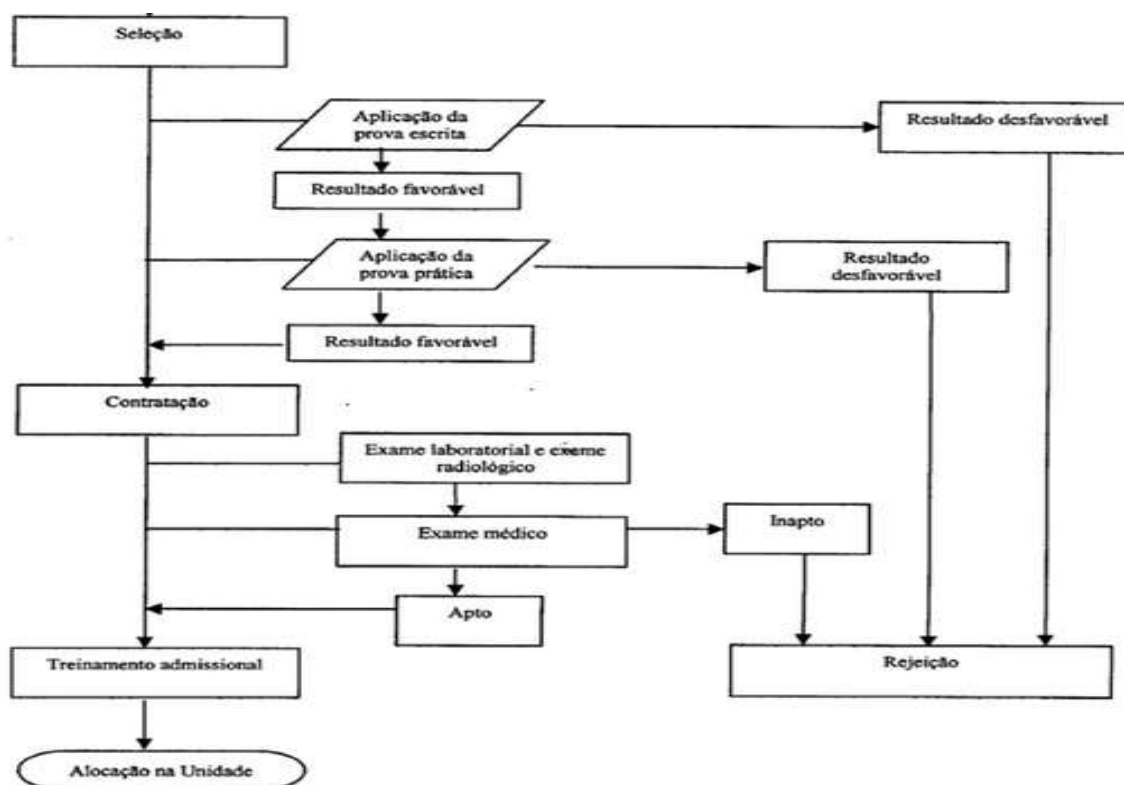
Fonte: Pearson (2012)

Conforme a Figura 2, o produto do recrutamento é a seleção que para Oliveira (2007) é um dos subsistemas de GP mais importantes após o processo de recrutamento; o próximo passo é selecionar o indivíduo que mais se destaque, ou seja, aquele que apresente as necessidades do cargo a ser preenchido. O processo pode ter duração de duas a oito etapas, sendo estas eliminatórias, a fim de chegar à pessoa mais qualificada. Diante destas etapas, ocorre também aplicação de alguns instrumentos como: entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou de capacitação, testes de personalidade, testes psicológicos e técnicas de simulação, entre outros conforme a Figura 3.

Esse é um processo muito oneroso para as organizações, portanto o recrutamento deve ser muito proficiente. Essa condição por sua vez depende exatamente da requisição demandada para o setor de recrutamento que deverá ter um delineamento claro do perfil e aptidões a serem recrutados. A dimensão de GP é muito ampla, principalmente em empresas com um elevado número de colaboradores. Assim, acertar desde o início poderá tornar esse recurso como estratégico, além disso, o mesmo precisa estar alinhado com os demais recursos que uma empresa utiliza, tais como financeiros, materiais e tecnológicos.

Logo Chiavenato (2010), afirmou que remuneração é uma das recompensas mais comuns oferecidas pelas empresas aos seus colaboradores, ao qual podem ser financeiras e não financeiras, podendo ser diretas, ou seja, como salário direto, prêmios e comissões ao qual estão relacionadas à recompensa em dinheiro pela prestação de serviços; já indiretas, está relacionada às férias, descanso semanal remunerado, gratificações, de acordo com a origem dos acordos coletivos de trabalho e programas de benefícios da organização. Entretanto para o autor isso não tornará o recurso humano um fator estratégico. É necessário muito mais do que a remuneração para elevar a condição dos colaboradores ao patamar de recurso estratégico, e o autor afirma que esta condição tem início logo no processo de seleção, conforme demonstra os passos da Figura 3.

Figura 3: Etapas do processo de seleção



Fonte: Okano & Castilho (2007)

A Figura 3 representa um ciclo de processos convencionais na seleção de colaboradores que resulta em um produto determinado por treinamento que segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), tem como fase posterior o desenvolvimento e a remuneração.

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam a diferença entre treinamento e desenvolvimento. Sendo assim, o treinamento refere-se a um processo sistemático com intuito de desenvolver aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem melhorias às exigências dos papéis diante de sua função. Já com relação ao desenvolvimento, refere-se a um processo de longo prazo que intervém de maneira positiva para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, tornando-os figuras valiosas da organização, incluindo treinamento, a carreira e outras experiências.

O setor de GP é cada dia mais importante em uma empresa, seja na parte operacional ou estratégica, o mercado está em constante processo de inovação exigindo cada vez mais do setor. Segundo Ulrich *et al.* (2013), os profissionais de GP eficazes devem inovar e integrar seus processos de GP em soluções unificadas para resolver problemas futuros, de acordo com todas funções de GP relacionadas ao capital humano (atração e desenvolvimento de talento), gerenciamento do desempenho (avaliação e recompensas), devem ser integradoras e inovadoras a longo prazo criando impacto nos resultados.

## **2.2 Inovação em GP**

Schumpeter (1982), Porter (1993), Drucker (2011), definiram inovação como um fator estratégico de competitividade que almeja realizar uma nova forma ao ambiente juntamente com as constantes mudanças do mercado, as quais necessitam inovar seus produtos e serviços através de ideias e oportunidades que, de alguma forma, gerará impacto a algo que possa ser mensurado, para enfim, se estabilizar em uma posição almejada no mercado e com isso, criando vantagens cada vez mais precisa às suas limitações.

As empresas têm inovado seus processos conforme as necessidades da exigência do mercado competitivo, pois é através deles que se obterão maiores resultados, como por exemplo, a agência de publicidade Ogilvy Brasil, segundo O Globo (2017) que disponibiliza táxis para suas funcionárias quando voltam da licença-maternidade para amamentarem seus filhos em casa. Esse serviço é conhecido como Amamentáxi, lançado no mês de março de 2017 pela própria empresa, que teve como principal intuito criar um conforto maior, evitando estresse e ansiedade da funcionária, podendo atender melhor seus clientes e trazer resultados maiores na produção das tarefas, com isso transmitindo a sensação de apoio a este momento e atenuar a ansiedade na volta ao trabalho.

Outro exemplo de empresa que se destaca em seu modelo de gestão inovador é a Zanzini Móveis, que iniciou suas atividades em 1965, na cidade de Dois Córregos, interior de São Paulo. A Zanzini Móveis tem se destacado por uma série de práticas implantadas em sua gestão, em benefício aos seus colaboradores na formação de investimentos, por exemplo, através do programa "Reciclo" criado pela empresa, que tem tido o comprometimento e engajamento de seus funcionários para reciclagem de lixo coletados e trazidos para a empresa pensar e vender para terceiras autorizadas a fazer o uso correto. O resultado dessa venda é revertido para os colaboradores em auxílio à educação, entre outros prêmios por participação de resultados de produção, viagens e bônus salarial sempre visando satisfazer para maiores resultados (Zanzini, 2016).

Empresas norte americanas têm incentivado seus funcionários a terem uma vida mais saudável e produtiva, como no caso a companhia de seguro Aetna, que paga seus funcionários para dormirem pelo menos sete horas por noite e oferecem pagamentos extras por fazerem exercícios, podendo cada colaborador auferir cerca de R\$ 970 por ano pela adesão. O projeto recompensa os funcionários através de um monitoramento de pulso que se conecta à rede de computadores da Aetna durante as noites, porém oferecem também a opção de inserirem manualmente suas horas de sono. O compromisso da Aetna é garantir que seus funcionários durmam o suficiente, pois o sono é importante para que a pessoa pense em soluções criativas, analisar processos com clareza, aumentar suas habilidades, produtividade, além do aumento da imunidade evitando contrair resfriados dentre outras moléstias que prejudicariam os resultados no trabalho (BBC, 2016).

Na administração estratégica, busca-se que todas as áreas da empresa estejam envolvidas com a eficácia da organização, levando em conta que a estratégia esteja presente em todas as áreas operacionais e de apoio, como é o caso da área de GP. Partindo-se da ideia do envolvimento das pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais, uma vez já trilhado seus objetivos e



estratégias para alcançá-los, a GP será uma ferramenta fundamental para a implementação do processo planejado (Almeida et al., 1993).

Becker et al. (1997) enfatizam que por um lado a área de GP passa por uma crise, devido suas atividades operacionais tradicionais estarem sendo eliminadas ou substituídas por terceirizadas. Com esses problemas os autores apontam como uma grande oportunidade de transformar os sistemas de GP em vínculos estratégicos organizacionais. Esse alinhamento da estratégia de GP se destaca a importância em identificar e resolver os problemas organizacionais com capital humano envolvido em busca de ampliar resultados.

Exemplificando os pontos acima e trazendo para ilustração a Figura 4, o setor ferroviário português acometido por todos os reveses que a falta de competitividade pode gerar, resolveu modificar a forma de encarar os desafios e traçou um novo conjunto de competências para vencer o futuro que envolvia em seu cerne a mudança na GP e a sua condução para a integração das estratégias organizacionais.

Figura 4: Síntese as áreas de intervenção no setor de GP



Fonte: Leadership (2017)

Percebe-se na Figura 4 o desenvolvimento de competências busca educação e desenvolvimento dos colaboradores e consequentemente a melhoria dos processos de desenvolvimento de recursos humanos. Outra condição premente é a atratividade de novos talentos para o setor através da comunicação e marketing, fortalecendo o setor de GP.

Complementando a análise a Figura 4, Santos (1998) sintetiza que a reestruturação de uma organização que deseja gerenciar de forma estratégica sua GP, deve buscar a elaboração de um sistema de plano de carreira baseado no indivíduo, ou seja, devem levar em consideração seus valores transmitidos aos funcionários e não ao cargo que ele ocupa, com isso proporcionando maior flexibilidade operacional, uma vez que a pessoa possui determinados talentos e será capaz de desenvolver eficientemente suas funções de diversas formas.

Esses são motivadores para que a empresa busque através da inovação em GP se fortalecer competitivamente, e quiçá alcançar vantagens competitivas. Portanto, entende-se que a inovação em GP deve ser considerada pelas empresas como elemento estratégico, e estarem alinhados aos objetivos organizacionais, necessitando foco e direcionamento.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A lógica utilizada para estruturar esta pesquisa segue a proposição defendida pelos autores em lume:

- **Quanto à natureza:** Filippini (1997) afirmou que a engenharia de produção por essência lida com operações que por sua vez necessita de pesquisas de natureza **aplicada**, pois geralmente são realizadas para solucionar um problema real e tangível, emanado das organizações empresariais.

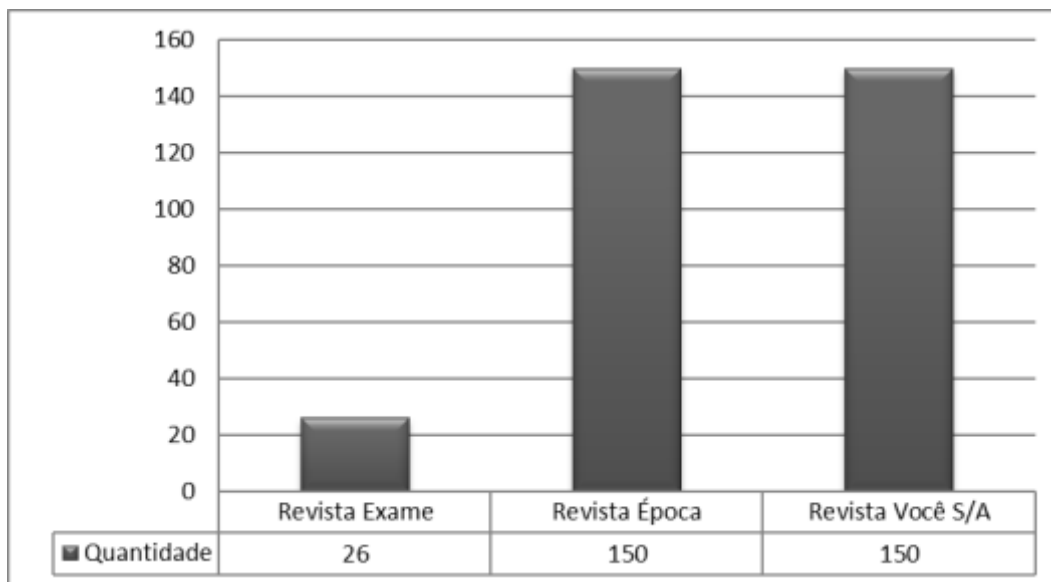
- **Quanto ao objetivo:** Segundo Castro (1976, p. 66), “quando se diz que uma pesquisa é **descritiva**, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas”. Portanto este estudo é descritivo porque visa descrever características do RH voltadas a inovação como elemento estratégico, buscando proporcionar novas visões sobre uma realidade que passa por constantes mudanças.

- **Quanto ao procedimento:** Voss et al. (2002) afirmou que o **estudo de casos múltiplos** propicia ao pesquisador a possibilidade de estudar vários entes sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, entretanto possibilita a formulação de um número maior de levantamentos (questionamentos), corroborando com objetivo descrito para a pesquisa exploratória. Entretanto, para que seja possível a sua realização é necessário segundo Gil (1999) preparar o terreno fazendo uma ampla **revisão bibliográfica** sobre os fenômenos a serem estudados antes de partir para campo.

- **Quanto à abordagem do problema:** Bryman (1989) afirmou que um pesquisador deve utilizar a abordagem **qualitativa** quando deseja interpretar aspectos relacionados à melhoria contínua e aprendizagem organizacional, sendo fundamental a presença do pesquisador em campo buscando captar a opinião das pessoas envolvidas neste processo.

Quanto ao rigor do método, Miguel (2012, p. 10) declarou que “como critério de demarcação, é interessante vê-lo como forma de assegurar que o produto, o conhecimento, atenda ao critério da universalidade”. Essa demarcação pode ser compreendida através da Figura 5.

Figura 5: Fonte secundária para análise do construto



Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

O levantamento ocorreu analisando cada empresa e comparando com o que foi descrito na seção 2. O critério de análise escolhido para a seleção se deu por similaridade, ou seja, pela descrição ao longo do texto de características que aproximassem as práticas exercidas pelas empresas daquelas defendidas pelos autores citados que exprimem a condição de inovação em GP e que atendem ao objetivo da pesquisa.



O resultado dessa interpretação está apresentado no Quadro 1, contrapondo os autores utilizados na seção 2, a palavra chave utilizada como característica de práticas de inovação em GP, a fonte e um detalhamento de como atingiu a inovação. Esse quadro será discutido na próxima seção.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Buscando alcançar o objetivo descrito para este trabalho, inicia-se a análise e discussão dos resultados, apresentando via Quadro 1 os dados relativos às empresas que no ano de 2016, segundo os autores citados, podem ser consideradas como inovadoras em GP.

A primeira coluna apresenta o autor e a respectiva seção que fundamentava a característica como inovação em GP, logo, buscou-se desde o primeiro momento confrontar a teoria com a prática ao longo da pesquisa. Por conseguinte a quarta coluna apresenta o nome da empresa que atingiu o pressuposto teórico defendido pelos autores da primeira coluna, evidenciando na última coluna como se deu o alcance dessa inovação.

Quadro 1: Empresas inovadoras em RH.

Autor	Revista	Palavra-Chave	Empresa (setor)	Como atingiu a inovação
Milkovich e Bourdreau (2010), citado na seção 2.1	Exame	Desenvolvimento e Carreira.	Deloitte-Serviços Profissionais	Atingiu parcialmente por promover e desenvolver o talento de todos os níveis da empresa em fusão da estratégica de GP em busca a elaborar um sistema de plano de carreira baseado no indivíduo.
Ulrich et al. (2013), citado na seção 2.1	Época	Gerenciamento de Desempenho	Itaú Unibanco-Bancária	Atingiu parcialmente por criar oportunidades para os jovens aprenderem a se desenvolver baseados nas metas e nos valores estipulados após a fusão da carreira.
Almeida; Teixeira; Martinelli (1993), citado na seção 2.2	Você S/A	GP Estratégico	Tigre-Construção Civil	Atingiu gradativamente por direcionar a GP como elemento estratégico frente às decisões operacionais ao qual proporciona um plano de crescimento arrojado de seus produtos inovadores.
Chiavenato (2010), citado na seção 2.1	Você S/A	Recompensas	Sabin-Laboratório Clínico	Atingiu parcialmente por estar investindo na capacitação dos seus colaboradores, a oferta de oportunidades internas e recompensas financeiras por desempenho na participação dos resultados da empresa.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Analisando os dados apresentados no Quadro 1, a empresa Deloitte começou a desenvolver o modelo de desenvolvimento e carreira e foi considerada pela revista Exame como uma das melhores empresas para se trabalhar, e tem seu fundamento segundo os modelos de Milkovich e Bourdreau (2010), de treinamento e desenvolvimento ao qual leva a empresa a aperfeiçoar o desenvolvimento dos talentos de seus colaboradores, tornando-os figuras valiosas da organização, dando a chance de crescimento na carreira e melhorando suas premissas em relação a inovação. Logo, a empresa atingiu um bom desempenho em inovação de GP quando aplicou o desenvolvimento de carreira e conseguiu atingir a premiação *Top Employers Institute* (2016) do Brasil.

A empresa Itaú Unibanco começou a desenvolver o modelo de gerenciamento de desempenho e foi considerada pela revista Época como uma das melhores empresas para se trabalhar e apresenta seu fundamento segundo os modelos de Ulrich *et al.* (2013) em gerenciar novas práticas em função do desempenho dos funcionários em busca de melhorias precisas com sua sólida função social e competência para lidar com os negócios financeiros. Logo, a empresa atingiu o ponto considerável de inovação em GP quando aplicou o gerenciamento de desempenho e conseguiu atingir a premiação *Great Place to Work* (2016).

A empresa Tigre começou a desenvolver o modelo de GP estratégico e foi considerada pela revista Você S/A como uma das melhores empresas para você trabalhar, pois conforme Almeida, Teixeira, Martinelli (1993), a GP estratégica leva a empresa a melhorar suas premissas de

inovação de forma ampla e abrangente para atingimento dos objetivos. Logo, a empresa atingiu a inovação quando aplicou a estratégia na GP e com isso, conseguiu atingir o destaque na categoria “Desafio de RH 2016” que melhor solucionou um grande desafio de gestão de pessoas realizado pela revista Você S/A.

A empresa Sabin começou a desenvolver o modelo de recompensas e foi considerada pela revista Você S/A como uma das melhores para se trabalhar na categoria serviços de saúde. Nesse sentido, Chiavenato (2010) pondera que as recompensas financeiras e não financeiras beneficiam o crescimento profissional do indivíduo em busca de reter novos talentos, proporcionando maior qualidade de vida. Logo, a empresa atingiu a inovação em GP quando aplicou as recompensas e conseguiu atingir as premiações *Great Place to Work* (2016) e Valor Carreira concedido pela revista Valor Econômico, destaque entre as empresas com melhor desempenho na Gestão de Pessoas.

Atendendo a característica volátil que sustenta o mercado atual, as empresas têm necessidade em potencializar a sua área de GP, sendo que a melhor maneira a se fazer é estabelecer práticas e políticas, conforme as empresas citadas no Quadro 1, por atribuírem a esse conceito a obtenção de vantagens competitivas, buscando o reconhecimento pelo mercado, criando impacto neste cenário econômico.

Retomando as discussões sobre o sentido amplo de inovação, Drucker (2011) ressalta que a mesma poderá advir de uma necessidade ou de uma oportunidade, porém deve ser perseguida, ou seja, inovação não é algo que acontece por acaso, mas sim um processo que se trilha ao longo dos anos via incremento nos investimentos. A pesquisa de Carraro e Lima (2014) confirmou também essa condição quando extraiu da literatura os principais fatores considerados por pesquisadores brasileiros como caracterizadores de vantagem competitiva, sendo que todos eles convergem para este mesmo sentido.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo analisou o modelo de GP como forma de inovação presente nas organizações alinhadas ao enfoque estratégico, integrando o capital humano as suas práticas e políticas, de modo a obter soluções unificadas para alcançar vantagens competitivas. Esse levantamento limitou-se a analisar dados secundários de grandes empresas divulgados via revistas especializadas.

Levando em consideração a importância do assunto e partindo da ideia que a organização por si só não existe, ou seja, é um conjunto de pessoas que a partir dela prevalece para alcançar os objetivos estabelecidos e com as constantes mudanças, as empresas têm buscado cada vez mais investir na saúde, alimentação, especialização, desenvolvimento profissional e qualidade de vida no trabalho, a fim de gerar pro-atividade, lucros e estabilidade no crescimento econômico. Assim, a tendência é que cresça cada vez mais a valorização da GP no ambiente de trabalho, quebrando paradigmas e se tornando mais flexível às necessidades e expectativas crescentes.

Portanto, a empresa deve buscar algo melhor do que já foi feito antes, com objetivo claro de atender a uma determinada necessidade, buscando transformar grandes problemas em grandes oportunidades. Além disso, deverá ter consciência que o custo para se treinar um colaborador é alto, e no Brasil principalmente o custo para dispensá-lo é tão oneroso quanto. Dessa forma, desenvolver o setor de GP, mesmo para uma pequena empresa, torna-se fundamental.

Dentro da limitação do uso de métodos qualitativos, descritivos e arcabouço teórico, essa pesquisa permitiu analisar a inovação em GP nas organizações, adequando suas práticas e políticas de estratégia de forma inovadora, no sentido de promover a qualidade de vida dos funcionários, cujo intuito é garantir o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo proporcionando produtividade. Isso foi possível mediante a utilização do arcabouço teórico como referencial e identificação das mesmas, já citadas no Quadro 1.

Logo, o construto de inovação em GP desenvolvido neste trabalho buscou descobrir quais empresas estão buscando inovação em GP, demonstrando que poucas, efetivamente, alcançam essa condição de forma pública e notória, evidenciando a necessidade de maiores investimentos, demonstrando que muitas outras empresas podem estar privilegiando outros recursos como

materiais, tecnológicos e financeiros e detrimento ao humano. Logo, essa poderá ser uma futura contribuição por parte de outros pesquisadores em complemento a esta pesquisa.

Dada a importância do assunto, é necessário que as empresas busquem desenvolver em suas práticas, sempre que possíveis, medidas alternativas e conciliadoras como um todo, a fim de atender as constantes mudanças do cenário econômico, pautadas no presente estudo. Essa questão deverá estar em equilíbrio com os demais setores, caso contrário a empresa ficará desbalanceada e com problemas para assumir estratégias corporativas mais agressivas, face a deficiência relacionada ao setor de GP.

Assim, é fundamental que a empresa tenha uma orientação voltada aos seus colaboradores, desenvolvendo *scorecards*, comparando com outras empresas do setor. Nesse sentido, esse trabalho promoveu a busca de um *benchmarking* para empresas que não tinham noção de um ponto de partida.

Ainda como contribuições futuras, através de novas pesquisas, sugere-se a ampliação de conceitos, produtos e ideias inovadoras em benefício da exigência do mercado, para extrair mais visões das bases de consulta. Além disso, sugere-se a utilização de empresas internacionais como fator limitante ao desenvolvimento local, podendo-se aplicar métodos estatísticos como análise de regressão ou multivariada, objetivando a criação e ampliação do modelo aqui utilizado para um modelo estocástico.

## REFERÊNCIAS

Almeida, M. I. R.; Teixeira, M. L. M.; Martinelli, D. P. (1993): Por que administrar estrategicamente recursos humanos? Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

Barney, J. B.; Hesterly, W. S. (2011): Administração Estratégica e vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Pearson.

Bbc. (2016): A empresa que paga seus funcionários para dormirem mais. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/geral-36671184>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

Becker, B. E.; Huselid, M. A.; Ulrich, D. (1997): "HR as a Source of Shareholders Value: Research and Recommendations" Human Resource Management- 36- Number 1 - Spring.

Bohlander, G.; Snell, S.; Sherman, A. (2003): Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Bryman, A. (1989): Research methods and organization studies. London: Unwin Hyman.

Caldeira, A. (1993): Aspectos da Dimensão Humana na Estratégia Empresarial. São Paulo: Feausp.

Castro, C. M. (1976): Estrutura e apresentação de publicações científicas. São Paulo: McGraw-Hill.

Carraro, N. C., & Lima, C. R. C. (2017): Método complementar para análise de investimentos em imobilizados. Revista Gestão Industrial, 13 (1).

\_\_\_\_\_. (2014): Competitive advantages and operations strategy: scientific production analysis in the period from 2008 to 2013. Asian Journal of Business and Management Sciences. v. 3, p. 42- 50

Chiavenato, I. (2010): Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2009): Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Dessler, G. (2003): Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (2011): Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2001): O melhor de Peter Drucker: A Administração. 2. ed. São Paulo: Nobel.
- Exame. (2016): As 26 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/as-26-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- Flamholtz, E. G. (1999): Human resource accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications. 3. ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, USA.
- Filippini, R. (1997): Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM. International Journal of Operations & Production Management, v. 17, n. 7, p. 655-670.
- G1. (2017): Desemprego fica em 13,6% em abril e atinge 14 milhões de brasileiros. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-136-no-trimestre-terminado-em-abril.ghtml>>. Acesso em: 01 jun. 2017.
- GIL, A. C. (1991): Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2001): Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2007): Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas.
- Great Place to Work (Org.). Ranking (2016): Melhores Empresas para Trabalhar. Disponível em: <<http://www.gptw.com.br/pesquisa-e-benchmark/ranking-melhores-empresas-para-trabalhar.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2017.
- Ibpt (Org.). (2017): Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>>. Acesso em: 01 jun. 2017.
- Laudon, K. C.; Laudon, J. P. (2014): Sistemas de Informação Gerenciais. 11. ed. São Paulo: Pearson Education.
- Leadership (2017): Ganhar o futuro através da liderança, gestão e inovação. Disponível em: <<http://leadership-agenda.com/index.php/pt/gestao-do-capital-humano/69-ganhar-o-futuro-atraves-da-lideranca-gestao-e-inovacao>>. Acesso em: 02 jun. 2017.
- Marras, J. P. (2000): Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura.
- Miguel, P. A. C. (organizador) et. al. (2012): Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO.
- Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W. (2006): Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W. (2010): Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- O Globo (Ed.). (2017): 'Amamentáxi' leva mães aos seus filhos a custo zero. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/rio/bairros/amamentaxi-leva-maes-aos-seus-filhos-custo-zero-21317463>>. Acesso em: 29 maio 2017.
- Oliveira, T. F. L. (2007): Seleção de Pessoal. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/selecao-de-pessoal/13196/>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

Okano, H. I. H.; Castilho, V. (2007). Levantamento do custo do processo admissional de técnico de enfermagem de um hospital de ensino. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 41(3), 492-499. <https://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342007000300021>

Pearson (2012). Administração de recursos humanos. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Porter, M. E. (1993): A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus.

Rhportal (Org.). (2015): História e Finalidade da Área de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/historia-e-finalidade-da-rea-de-recursos-humanos/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

Rodrigues, M. L.; Limena, M. M. C. (Orgs.). (2006): Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas. Brasília: Liber Livros Editora.

Santos, F. C. A. (1998): Dimensões Competitivas da estratégia de recursos humanos: importância para a gestão de negócio em empresas manufatureiras. Tese de Doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos/USP. São Carlos.

Santos, J. C. S. (2011): As diferentes eras das organizações e a formação do capital humano. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/7433/as-diferentes-eras-das-organizacoes-e-a-formacao-do-capital-humano.html#>>. Acesso em: 14 out. 2016.

Schumpeter, J. A. (1982): Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural.

Top Employers Institute (Brasil) (Org.). (2016): Top Employers Brasil. Disponível em: <<http://br.top-employers.com/Certified-Top-Employers/?country=Brasil>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

Ulrich, D. et al. (2013): As Novas Competências de RH: Parceria de Negócios de Fora para Dentro. São Paulo: Bookman.

Ulrich, D. et al. (2013): As Novas Competências de RH: Parceria de Negócios de Fora para Dentro. Disponível em: <<http://rbl.net/pdfs/latam/newhr-port.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

Ulrich, D. (2000): Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura.

Valor Econômico (Org.). (2016): Valor Carreira 2016: Sabin é o grande campeão na gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/video/5184370011001/valor-carreira-2016-sabin-e-o-grande-campeao-na-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

Voss, C; Tsikriktsis, N; Frohlich, M. (2002): Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195 219.

Zanzini Móveis. (2016): Zanzini é destaque em revista de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.zanzini.com.br/site/pt/noticias/21.asp>>. Acesso em: 15 jun. 2017.