

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉA VITÓRIA ARAÚJO DE MORAIS
EMILY RAÍSSA DOS SANTOS PINTO
RAYSA KARINE BARBOSA DE HOLANDA

**O IMPACTO DA INOVAÇÃO NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

RECIFE/2021

ANDRÉA VITÓRIA ARAÚJO DE MORAIS
EMILY RAÍSSA DOS SANTOS PINTO
RAYSA KARINE BARBOSA DE HOLANDA

O IMPACTO DA INOVAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração

Professor Orientador Msc: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

M827i Morais, Andréa Vitoria Araújo de
 O impacto da inovação na gestão estratégica de pessoas / Andréa
 Vitoria Araújo de Morais, Emily Raissa dos Santos Pinto, Raysa Karine
 Barbosa de Holanda. - Recife: O Autor, 2021.

26 p.

Orientador(a): Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Inovação. 2. Gestão. 3. Criatividade. 4. Estratégia. 5.
Endomarketing. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a Deus, aos colegas de curso, aos professores, orientador e todos aqueles que de certa forma contribuíram para a realização deste projeto...

AGRADECIMENTOS

A Deus, a toda minha família que sempre me apoiou e me ajudou em todos os momentos, aos professores que tive ao longo do curso que foram essenciais nessa trajetória acadêmica dividindo suas experiências e conhecimentos com toda a turma, as minhas amigas de sala de aula que juntas passamos por todos os momentos do curso, amadurecendo e crescendo. Agradeço também ao meu orientador por compartilhar todo o seu conhecimento e sabedoria conosco. Gratidão a todos que somaram de forma positiva ao longo dessa caminhada.

Andréa Vitória Araújo de Moraes

Primeiramente a Deus, pela minha vida fé e minha persistência de ter chegado até aqui, aos meus pais, minhas irmãs, meu esposo por todo incentivo, minhas avós e meus amigos, que nas dificuldades um ajudou ao outro. Agradeço aos professores que sempre nos ajudaram com seus ensinamentos e experiências.

Emily Raissa dos Santos Pinto

A Deus, pela minha vida e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso, aos meus pais, minha filha Eduarda, meu esposo, irmãos, e em especial meu irmão João Pedro, aos meus colegas, avó e ao meu tio João, que me incentivaram nos momentos mais difíceis, aos professores pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional, agradecemos também a todos que de alguma forma contribuíram para realização deste estudo.

Raysa Karine Barbosa de Holanda

*“Não podemos prever o futuro, mas
podemos criá-lo.”
(Peter Drucker)*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3 RESULTADOS	10
3.1 Gestão de pessoas	10
3.1.1 <i>Teoria geral da administração</i>	11
3.1.2 <i>Teoria das relações humanas</i>	12
3.2 Start da inovação	13
3.2.1 <i>Economia e novo século</i>	14
3.3 Estratégia na gestão	15
3.3.1 <i>Sistemas de gestão 5S e 8S</i>	17
3.3.2 <i>Impacto na gestão de pessoas</i>	18
3.4 Avanços tecnológicos	19
3.4.1 <i>Ferramentas de gestão</i>	19
3.5 Recrutamento, seleção e liderança	19
3.5.1 <i>Métodos e perfil de líder</i>	20
3.6 Ambiente organizacional e qualidade de vida	21
3.6.1 <i>Clima organizacional, motivação e endomarketing</i>	21
3.7 Motivação na atualidade	21
3.7.1 <i>Pandemia e home office</i>	22
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
5 REFÊRENCIAS	25

O IMPACTO DA INOVAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Andréa Vitória Araújo de Moraes

Emily Raissa dos Santos Pinto

Raysa Karine Barbosa de Holanda

rayy_75@hotmail.com

Horison Lopes de Oliveira, prof orientador Unibra

Resumo: Apresentar por meio de estudos e dados a importância de se ter uma gestão de pessoas nas organizações contemporâneas e como essa relação pode ser produtiva e benéfica a todos os envolvidos. A GP cuida para que aquela organização esteja sempre em harmonia, participativa, valorizando a criatividade e o atual. Proporcionando mais inovação e aumentando a notoriedade. Algumas empresas possuem bons programas de bem-estar dos funcionários, ou programas de interatividade no ambiente funcional. Além disto, realizam pesquisas de satisfação para que os colaboradores manifestem suas opiniões e ideias, surgindo mudanças nos processos de trabalho, nas condições físicas e até na gestão (FRANÇA, 2006; AMORIM, 2010). Os dados anteriores complementam um estudo realizado pela Universidade da Califórnia que identificou que um trabalhador feliz é, em média, 31% mais produtivo, três vezes mais criativo e vende 37% a mais em comparação com outros. Além disso, ele acaba motivado a atender melhor o cliente, evitar acidentes no trabalho e reduzir desperdícios. A maioria dos gestores deve se lembrar de que existe uma relação entre compensação e motivação, bem como entre satisfação e produtividade do funcionário. Quando esse interesse de ambas as partes é demonstrado, a organização pode se preparar para o aumento da produtividade e motivação, logo, conseqüentemente mais lucros.

Palavras-chave: Inovação. Gestão. Criatividade. Estratégica. Endomarketing.

Present through studies and data the importance of having a of people in contemporary organizations and how this relationship can be productive and beneficial to all involved. GP takes care that that organization always be in harmony, participatory, valuing creativity and the current. Providing more innovation and increasing awareness. Some companies have good employee wellness programs, or interactivity in the functional environment. In addition, they carry out satisfaction surveys for employees to express their opinions and ideas, resulting in changes in work processes, in physical conditions and even in management (FRANÇA, 2006; AMORIM, 2010). The previous data complement a study carried out by the University of California who identified that a happy worker is, in average, 31% more productive, three times more creative and sell 37% more in comparison with others. In addition, he ends up motivated to better serve the customer, prevent accidents at work and reduce waste. Most managers must remember that there is a relationship between compensation and motivation, as well as between employee satisfaction and productivity. When this interest of both parties is demonstrated, the organization can prepare for increased productivity and motivation, therefore, more profits.

1. INTRODUÇÃO

As organizações existem há muitos anos e sempre foi necessário de algumas pessoas para que pudessem funcionar. No início, a Gestão de Pessoas – GP era tida apenas como operacional, sendo responsável basicamente pelo cumprimento das normas trabalhistas e previdenciárias. Conforme as mudanças na economia, a gestão acompanhou as exigências tecnológicas com a valorização do trabalhador como participante efetiva das estratégias organizacionais, a área de GP assumiu um papel estratégico, tornando-se parceira organizacional, alinhando o colaborador à cultura organizacional da Empresa e trazendo 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 gestão na sua concepção é a ligação com o elemento humano, suas ideias e discussões dos sujeitos sociais. A sociedade passou e passa por períodos de transformação, onde resulta num processo de reorganização e inovação, por isso sempre tiveram a necessidade de compreender as interações e relações do próximo. É visível que a estratégia organizacional foi sendo estudada e alterada ao longo dos anos e se deu início com base nas relações humanas e as formas da qualidade de vida. Entende que, funcionários que exercem funções mais arriscadas que outras, têm grandes chances de sua produtividade cair. Por isso, é preciso cuidar para que não sejam fonte de adoecimento dos colaboradores. Um trabalhador que adocece, pode causar um clima de insegurança e comprometer o perfeito andamento das atividades. (GUIDELLI; BRESCIANI, 2008)

A empresa é um reservatório de experiências e a partir da administração científica possui a busca da valorização do indivíduo, onde nos novos tempos temos a gestão de cargos, carreiras e remuneração, que surgiu como formas de fundamental componente de uma instituição. Os benefícios e salários estão ligados de forma de motivação. Com estudos de programas de educação e amostragens acompanhamos os avanços tecnológicos do mercado com a finalidade de implementação.

Com essas mudanças na economia e tecnologias, as empresas obrigatoriamente precisavam se adequar a acompanhá-las. Neste cenário precisa buscar instrumentos adequados que liderem os processos, com habilidades e

competências. Quando falamos em inovações falamos dos modos de mudanças na parte estrutural, financeira e humana. Na atualidade, quando pensamos em inovações, pensamos em pessoas e as novas formas das ferramentas a serem utilizadas, pois muda o ambiente organizacional possuindo uma nova visão global do novo mundo.

Uma das formas estratégicas de mudança é o trabalho de proporcionar qualidade ao trabalho, benefícios e motivação. Segundo Christensen (2002), as organizações inovadoras sustentáveis são as que continuam gerando inovações de forma constante e contínua.

A inovação tem sido uma meta de diferentes tipos de organizações, dessa forma são observados a fim de eliminar as barreiras da realidade de cada empresa. Entre os estudos sobre inovação, há aqueles que se destinam a avaliar o ambiente propício à inovação e, mais especificamente, os que, segundo Dobni (2008), buscam identificar aspectos culturais engendrados nesse processo.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O trabalho caracterizou-se a partir de estudos e pesquisas em caráter exploratório, onde realizamos leitura e estudo de artigos, livros e revistas. Os assuntos abordam a origem, conceitos e inovações estratégicas da gestão de pessoas. O estudo foi em caráter qualitativo com seu caráter exploratório dos estudos e necessidades da problemática, foi utilizado a forma de pesquisa e leitura, através do Google acadêmico e revistas registradas.

É a administração da ciência que permitiu o enorme desenvolvimento da humanidade no decorrer do século passado e provocou o espetacular aumento da qualidade de vida das pessoas. Foi ela que permitiu transformar as invenções científicas em produtos e serviços disponíveis para a maioria da população. A administração transforma a contribuição das várias ciências em parte da nossa vida cotidiana. (CHIAVENATO, 2007, P.6)

3. RESULTADOS

3.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é a função que permite colaborar de forma positiva no desenvolvimento de pessoas nas organizações, onde, através de métodos de gestão possui um alinhamento com todos os colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, P.8).

Todos esses aspectos causam impactos de forma assertiva nas organizações desde que estejam alinhados e bem estruturados. Pois todos os processos dependem da realização em conjunto, contribuindo assim para um retorno eficaz e produtivo. As empresas e organizações dependem das pessoas.

A gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, seu início foi a partir dos anos 80, com o aumento das leis trabalhistas, incorporando políticas e procedimentos. Com implantação de recursos, capital e benefícios, desenvolvendo

várias formas de atender e acompanhar os colaboradores ao longo dos anos. As empresas e organizações dependem das pessoas que as constituem para atingir suas metas e missões. Por outro lado, a visão de gente é que as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais.

A gestão surgiu no final da década de 80 com início em 90, após a evolução histórica das teorias administrativas. Resultando em aberturas para novos estudos ao longo dos anos.

Com a posição de Elton Mayo em relação a administração científica e a teoria clássica, após sua experiência de Hawthorne se deu origem a teoria das relações humanas, que abrange o papel de humanização e bem-estar das pessoas nas organizações, e seu surgimento foi nos Estados Unidos. Foi identificado a necessidade de estudar e pesquisar os acontecimentos, desenvolvendo uma nova teoria, foi iniciado a experiência dividida em quatro etapas. Ao longo do desenvolvimento foi observado por Mayo que além das necessidades financeiras, as pessoas também possuem necessidades psicológicas e sociais, ao mudar isso uma grande chave é girada no mundo da gestão. A teoria das relações humanas resultou em como o colaborador é visto dentro das organizações, onde faz a tratativa diária da humanização e democratização na gestão de pessoas.

Quer como antropólogos estudando uma raça primitiva quer como industriais estudando alguma parte do esquema moderno, caótico e complexo de produção, encontramos sempre grupos de indivíduos, tanto nas selvas naturais como nas cidades modernas, que encontram sua felicidade e segurança pessoal desde que exista a subordinação do indivíduo a um objetivo comum. O homem solitário que trabalha só é sempre uma pessoa muito infeliz. (HAMPTON, 1992, P.18).

3.1.1 Teoria geral da administração e teoria das relações humanas

A Teoria Administrativa tem mais de cem anos, com o passar dos séculos, sofreu grandes mudanças e atualizações, foi um produto típico do século XX, atualmente, está encarando a turbulência da Era da Informação. No início da década de 1990, houve um grande marco, a chegada da Era da informação, resultado do impacto gerado pelo desenvolvimento tecnológico, acompanhado da tecnologia da informação.

Neste universo da informação, o capital financeiro, por sua vez, deixa de ser prioridade e o capital intelectual passa a liderar o século, dado o seu conhecimento, torna-se o recurso organizacional mais valioso e importante. A Teoria Geral da

Administração trata sobre as variáveis formas da administração que vem sendo inserida nas organizações.

Toda teoria é válida, uma vez que segue uma das principais variáveis, sendo elas: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. A Teoria da Administração Geral é um campo novo e recente do conhecimento humano, demorou séculos para aparecer. A preparação e os antecedentes históricos podem viabilizar e possibilitar as condições necessárias para o seu surgimento.

Na verdade, cada teoria surgiu como resposta aos problemas organizacionais e empresariais mais relevantes de sua época, e foi bem-sucedida ao apresentar soluções adequadas para tais problemas. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais. O administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas adequadas para cada situação. A indústria automobilística atual utiliza em suas instalações de produção e manufatura os mesmos princípios da Administração Científica ; em sua estrutura organizacional, os mesmos princípios da Teoria Clássica e da Teoria Neoclássica. (CHIAVENATO, 2001, P. 12).

Figura 1: As eras da Administração no século XX

<p>Era Clássica</p> <p>1990-1950</p>	<p>Início da industrialização</p> <p>Estabilidade</p> <p>Pouca mudança</p> <p>Previsibilidade</p> <p>Regularidade e certeza</p>	<p>Administração Científica</p> <p>Teoria Clássica</p> <p>Relações Humanas</p> <p>Teoria da Burocracia</p>
<p>Era Neoclássica</p> <p>1950-1990</p>	<p>Desenvolvimento industrial</p> <p>Aumento da mudança</p> <p>Fim de previsibilidade</p> <p>Necessidade de Inovação</p>	<p>Teoria Neoclássica</p> <p>Teoria Estruturalista</p> <p>Teoria Comportamental</p> <p>Teoria de Sistemas</p> <p>Teoria da Contingência</p>
<p>Era da Informação</p> <p>Após 1990</p>	<p>Tecnologia da Informação (TI)</p> <p>Globalização</p> <p>Ênfase nos Serviços</p> <p>Aceleração da mudança</p> <p>Imprevisibilidade</p> <p>Instabilidade e incerteza</p>	<p>Ênfase na:</p> <p>Produtividade</p> <p>Qualidade</p> <p>Competitividade</p> <p>Cliente</p> <p>Globalização</p>

Fonte: Chiavenato, 2008

3.2 Start da inovação

A inovação é a forma de estabelecer relações, conexões e novas ideias com oportunidades e desafios na era da Gestão. Com isso, se permite estudar fatores internos e externos, melhorias e aperfeiçoamento das teorias já existentes.

Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, pela qual eles se aprofundam nas mudanças como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes. Ela pode ser considerada uma disciplina, ser aprendida e praticada. (DRUCKER, 1995, P, 23).

A era da informação que se deu início na década de 90 foi um grande motivador para as organizações inovarem. A inovação e o conhecimento de forma objetiva e com resultados claros, a partir de 1990 devido às mudanças econômicas, cada vez mais as organizações precisaram buscar vantagens competitivas, lidar com novas formas de recursos para realizar a gestão de pessoas e inserir avanços tecnológicos nas empresas. As mudanças acontecem a todo momento e se tornam cada vez mais rápidas com o passar dos dias, essa inovação ligou a internet, tecnologia, telefone, televisão e etc, trazendo novas formas de gestão, proporcionando melhorias na globalização.

Tem sido definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura que dá suporte a inovação, comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado e a orientação de valor e o ambiente para implementar a inovação. (Dobni, 2008, P, 540).

3.2.1 *Economia e novo século*

O mercado de capital internacional passou a se tornar mundial e global, impulsionou uma comunicação assertiva internamente e no mercado exterior. As empresas se tornaram mais competitivas e complexas no sentido de obter cada vez mais melhorias e avanços. A revelação e avanços. A relação entre tecnologia e crescimento já é um tema abordado em debates, desde os economistas clássicos, porém atualmente, o sucesso empresarial é resultado da capacidade de inovar.

As organizações buscam mudanças, inovações e maiores riquezas, essas mudanças devem agregar valor social e econômico para lidar com as ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa alteração. Os processos organizacionais, departamentos, divisões e novas funções passam a ser definidos e ajustados em caráter desse novo ambiente inovador, com serviços e produtos que buscam atender as necessidades do cliente e também o bem-estar dos colaboradores nas instituições.

Uma postura inovadora nem sempre é fácil, pois depende de um ambiente favorável, de pessoas criativas e sem medo de errar, de recursos para pesquisas e uma interação muito próxima com o mercado e seus atores de modo a perceber as oportunidades existentes (SERRA, FIATES & ALPERSTEDT, 2007, P.182).

A inovação tem sido uma meta interpretada de forma individual por cada tipo de organizações, desse modo são criadas diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação que, por ventura, tem diversas abordagens teóricas em várias áreas dos setores organizacionais. Os estudos sobre inovação, por sua vez, tendem a avaliar o ambiente propício para a inovação e os que, segundo Dobni (2008), tendem a tratar os aspectos culturais engendrados nesse processo. As vantagens competitivas estratégicas que as questões direcionadas à cultura organizacional assumem, como expõe E. Martins e Martins (2002), a maior parte das organizações em algum momento se encontra com o fato de que a mudança é algo inevitável, necessitam de uma “análise em profundidade dos valores, crenças e padrões de comportamentos que guiam o dia a dia do desempenho organizacional” somam, E. Martins e Martins (2002, p.58).

Surge amplo e com elementos mostrando diferentes ensinamentos com foco no estímulo à inovação. Todavia vale ressaltar que ao explicar os fatores que compõem o modelo ilustrado abaixo, ocorre uma oposição de aspectos bem como, demonstrado nos fatores: comportamento que encoraja inovação, ambiente de trabalho e o suporte do gerente. De acordo com (E.C Martins 200 & Terblanche 2003), analisaram discordância no seu modelo teórico referente a cultura de apoio à inovação, com isso, apresentam um modelo integrado de suas determinadas culturas, que, influenciaram na criatividade e na inovação, a partir dos achados da literatura, na figura abaixo, se visualizam ações de gestão, como: recrutamento, seleção e a nomeação, que pelos autores, são fatores de importância na cultura e criatividade específica na inovação. Expressando em: visão estratégica e missão, foco no cliente, meios para alcançar objetivos, processos de gestão, necessidades e objetivos dos empregados, relacionamentos interpessoais e liderança.

Figura 02: Influência da Cultura Organizacional na Criatividade e Inovação



Fonte: Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003)

3.3 Estratégica na gestão

A gestão estratégica de pessoas é um campo de conhecimento e conjunto de práticas acordadas entre os gestores de uma empresa com finalidade de fortalecer e aumentar os resultados de uma organização, surgiu na década 50. No momento, a gestão estratégica é considerada uma das responsabilidades básicas dos gerentes seniores, porque na visão de Liam Fahey, a gestão estratégica enfrenta um duplo desafio: estabelecer a base para o sucesso do amanhã enquanto compete para vencer no mercado de hoje. As pessoas percebem que o propósito da gestão

estratégica é formular uma estratégia competitiva por meio da inovação e da performance criativa que pode trazer resultados na organização do negócio atual e competência é essencial para o sucesso futuro do negócio.

Ao falar sobre inovação estratégica identificamos a habilidade em estabelecer relações, analisar possibilidades e com isso extrair delas seu proveito. E não só de gestão e oportunidades novas, mas sim de gestões já existentes e do cenário globalizado que nos permite identificar e mudar constantemente. Agir de forma estratégica, hoje, permite que as organizações aumentem seus negócios e incentivem a gestão de pessoas, uma das formas mais atuais se chama, vantagem competitiva, que permite e posiciona a empresa a frente no mercado das demais concorrências, o que leva a ser escolhida em algum processo de escolha e tudo isso é resultado de estudos de gestão, formas estratégicas de trabalhar e aprimorar os recursos disponíveis.

O planejamento estratégico pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual, em um ambiente previsível e estável. Também pode focalizar a melhora do comportamento para assegurar a reação adequada a frequentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda focalizar as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas quando eles eventualmente ocorrerem. (CHIAVENATO,2008, P.75).

Quanto mais as empresas implementam novas formas de trabalho e de lidar com as pessoas, mais elas estão à frente do mercado e alcançam o seu crescimento econômico, criam novidades, pesquisam e implementam avanços tecnológicos. O método inovador e estratégico são fatores que juntos complementam os fatores atuais já abordados.

Figura 3: Os desdobramentos da estratégia empresarial



Fonte: Chiavenato, 2008

3.3.1 Sistemas de gestão 5S e 8S

Toda organização inovadora estabelece meios de aprimorar e estabelecer programas de gestão que visem a qualidade e aperfeiçoamento, com isso surgiu o modelo 5S no Japão em meados do século XX, e seu objetivo é organizar o local de trabalho com manutenção, focado no necessário sem desperdício e visando a qualidade. Esse método é visto como uma forma de inovar, buscando um ambiente limpo e organizado. Os cinco sentidos são derivados de palavras japonesas, iniciadas com a letra s: *Seiri*: senso de utilização, *Seiton*: senso de organização; *Seiso*: senso de limpeza; *Seiketsu*: senso de padronização e saúde; *Shitsuke*: senso de autodisciplina.

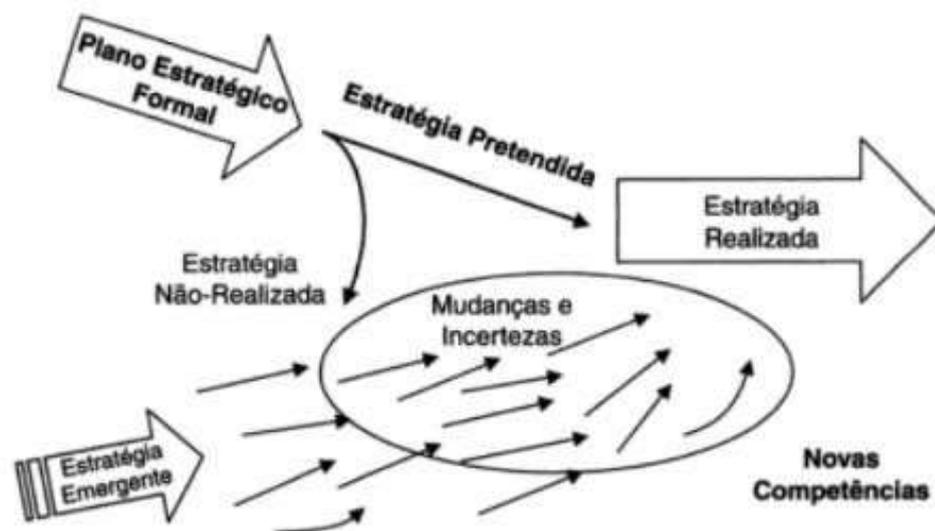
No ano de 1997, o professor José Abrantes criou o método 8S, adaptação do método 5S para os brasileiros. Recomendado para alavancar a produtividade das empresas sem alterar o seu alto custo dos processos, com essa adaptação para o Brasil, sua execução estabelece em forma de treinamento e conscientização na empresa 8 sentidos, sendo eles: senso de determinação e união, senso de treinamento, senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde, senso de autodisciplina, senso de economia e combate ao desperdício.

3.3.2 Impacto na gestão de pessoas

Na década de 60, foi ficando mais popular o conceito de Estratégia no ambiente

organizacional, em função de um mundo de mudanças que passou a cobrar mais reposicionamentos na dinâmica das organizações. O foco de gestão estratégica surgiu nos anos 70 para acompanhar o tempo de tantas mudanças e magnitudes. Em sua função, a gestão estratégica precisa ter: análise das forças e fraquezas internas e externas; formulação de planos de ação, execução de planos de ação e avaliação dos planos. Para ser eficaz precisa ser levado em consideração todos os setores da organização, no dia a dia, seguir um passo a passo para realizar essa gestão, sendo ela: análise de ambientes, planejamento estratégico e implementação. Tratando de Empresas, os componentes mais importantes para esse processo são engajamento e retenção, aquisição e desenvolvimento de competências, gestão de desempenho, comunicação efetiva, processo de liderança, trabalho em equipe e gestão de cargos e salários. Todas essas atualizações que vêm acontecendo ao longo dos anos, impactou de forma muito positiva nas empresas, obtendo resultados produtivos e incentivadores, aumentando a rentabilidade, caminhando com a economia e agregando valores aos seus profissionais.

Figura 4 : A gestão estratégica como uma atividade contínua



Fonte: Emílio Herrero, 2005

3.4 Avanços tecnológicos

Ao longo dos anos, grandes mudanças aconteceram no mundo, resultando em transformações no modo de agir e pensar. Um dos grandes resultados foram os

avanços tecnológicos e toda essa tecnologia veio sendo inserida como meta das organizações, buscando atender suas necessidades e alcançando seus objetivos.

3.4.1 Ferramentas de gestão

Atualmente, os maiores impactos da nova tecnologia que vêm sendo implementada na gestão de pessoas, estão trazendo resultados mais dinâmicos, sendo elas: automatização de processos, agilidade na gestão de pessoas, evolução no setor de RH (na função de setor mais estratégico), redução dos custos, melhoria de comunicação institucional, promover o desenvolvimento de pessoas, oferecer ao RH a organização de informações e desenvolver resultados efetivos.

Passamos de economia industrial para uma economia de informatização e transição. Todos esses avanços tecnológicos que vêm acontecendo ao longo dos anos impactaram de forma positiva em todas as áreas da gestão. O investimento nos colaboradores vem trazendo um grande resultado para as organizações, a tecnologia, gestão e a economia andando lado a lado, vem fornecendo resultados produtivos.

3.5 Recrutamento, seleção e liderança

De acordo com (Chiavenato, 2006), recrutamento é quando agregamos técnicas e procedimentos onde o objetivo é atrair candidatos possivelmente aptos e capacitados para ocupar os cargos dentro da organização. É praticamente um meio de ter um sistema de informações, onde a empresa expõe para o mercado de recursos humanos, possíveis vagas de emprego. Ainda de acordo com o autor, o recrutamento pode ser utilizado de duas formas, sendo elas interna ou externa.

Na abordagem tradicional que as organizações utilizavam anos atrás, predominava o enfoque operacional e burocrático: o processo de recrutamento e seleção de pessoas seguia um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial e uniforme. Com o avanço tecnológico, o dia a dia desses procedimentos foram atualizados e conforme os anos foram se passando, notou-se que o plano de carreira Y, onde tem apenas as modalidades resumidas em nível gerencial e técnico eram insuficientes para incluir todos os perfis profissionais, impactando no resultado geral do setor. Atualmente com os processos de recrutamento e seleção mais assertivos e com um plano de carreira atualizado, que

se chama plano de carreira W, onde tem uma evolução, que o colaborador chega na posição de líder e ele não deixa de produzir também as atividades operacionais, tem sido mais objetivo e proveitoso, além da tecnologia no ato de entrevistas e treinamentos, reduzindo os custos e o tempo, somando também de forma positiva e ágil na tomada de decisão dos gestores, resultando nos processos para encontrar um perfil profissional de acordo com a necessidade solicitada.

3.5.1 Métodos e perfil de líder

Essas formas de recrutamento e seleção, vem somando de forma positiva para o setor de recursos humanos ao longo dos anos, cada vez mais sendo objetiva e filtrando os perfis profissionais de acordo com a vaga desejada, uma vez solicitada pelo setor que necessita da contratação do profissional.

Segundo Chiavenato (1999) " o recrutamento e seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante dos novos funcionários nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas".

A liderança é o poder ou influência entre pessoas e na interação dos relacionamentos existentes em uma organização. Isso promove o papel de exercer autoridade em uma estrutura organizacional proporcionando uma comunicação assertiva e visando uma liderança de forma estruturada e ampla. Existem estilos de lideranças na qual se analisa o perfil e a personalidade de cada líder; a autocrática, liberal e democrática. Onde na autocrática, temos um perfil de líder individualista nas tomadas de decisões, podendo trazer agilidade e foco nas tarefas, porém não possui uma participação de equipe em decisões ou delegação de tarefas. Enquanto na liberal, de forma ampla temos um perfil de compartilhar mais as tarefas, confiar na equipe e não é tão presente na inspeção da qualidade do serviço, onde isso pode trazer baixa produtividade e qualidade. Por fim, na democrática, temos um perfil mais sucessório a acertar, possui uma visão de compartilhamento de ideias e participação dos colaboradores, trazendo mais responsabilidade e agilidade, porém o líder sempre precisa focar em não deixar as decisões possuírem conflitos devido a todos participarem e darem as suas ideias e suas tarefas. Esses estilos expressam formas de poder diferentes que complementam um ao outro, existem riscos e acertos, onde

impactam na gestão numa forma onde permite ser estudado, estruturado e mudado. Favorecendo de acordo com o perfil profissional de cada organização e as formas de estratégias a serem aplicadas.

3.6 Ambiente organizacional e qualidade de vida

3.6.1 Clima organizacional, motivação e endomarketing

Para que um ambiente organizacional seja eficaz e produtivo, toda organização precisa proporcionar uma qualidade de vida e bem-estar como forma de ferramenta na gestão, evitando riscos, estresses e fadiga. A qualidade de vida no trabalho é proporcionar conforto, bem-estar e satisfação às pessoas, e para isso precisa estar alinhada de acordo com cada empresa e colaborador que nela se compõe. Para o indivíduo alcançar sua satisfação ele precisa estar alinhado e satisfeito com as suas necessidades anteriores, conforme o modelo das necessidades de Maslow.

A meta principal é conciliar os interesses do indivíduo e da organização, e com o passar dos avanços foram criadas pesquisas e estudos, Walton(1973), propõe oito categorias de avaliação da qualidade e com isso analisar os impactos trazidos para a gestão e as pessoas, que são: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e o espaço total da vida e relevância do trabalho na vida.

A partir da qualidade, se alcança a motivação profissional e pessoal de cada indivíduo, com adoção de modelos de gestão, impactando de forma eficiente, com seu lado pessoal e profissional.

3.7 Motivação na atualidade

Conforme Chiavenato (2004, p.48) " as organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam para que consigam alcançar níveis elevados de produtividade e é neste contexto que para satisfazer o cliente externo, as organizações, antes devem satisfazer seus próprios funcionários".

Os anos foram passando e ainda de acordo com o autor, cada pessoa em qualquer classificação hierárquica deve estar treinada e preparada para resolver problemas conforme eles aparecem, sem a necessidade de recorrer ao superior para

receber confirmação de suas sugestões, tais como as suas ideias. O empoderamento é uma ferramenta utilizada pelos Gestores das organizações para compartilhar as responsabilidades e também um meio de motivar o colaborador na tomada de decisão, permitindo sua participação direta.

A comunicação, por sua vez, exerce um papel de extrema importância para o sucesso da gestão estratégica de pessoas, os fatores de sucesso das organizações, hoje, vão além dos processos burocráticos da administração e atualmente estão focados na valorização, enaltecimento e apreço pelos colaboradores deste. Acredita-se que parte do sucesso de um negócio seja através do endomarketing, ou marketing interno, que funciona como um fator motivacional e ferramenta de gestão de pessoas que visa a integração dos trabalhadores. Processo qualitativo comprovado é uma das mais novas ferramentas para estabelecer relacionamentos internos, saudáveis, por meio da comunicação, gerando um clima de comprometimento, respeito e estima. Bekin afirma que quanto mais a empresa delega responsabilidade de forma precisa e valoriza os funcionários como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial deles. Com os clientes internos motivados será gerada uma garantia de clientes externos satisfeitos.

Uma das ferramentas mais utilizadas para motivar os colaboradores foi o endomarketing, uma estratégia criada por Saul Bekin, nos anos 90, a base dessa ferramenta é o relacionamento, com o foco no objetivo de conhecer mais o seu público interno. A comunicação além de ser um canal de grande ajuda é o um dos principais fatores para a produtividade.

3.7.1 Pandemia e home office

Quando se fala de motivação em paralelo a ele, se analisa o impacto na atualidade para descobrir se o efeito causado contribui de forma positiva ou negativa para a organização. Antigamente não era abordado os aspectos e efeitos que isso poderia ser causado na organização e na vida pessoal dos colaboradores, nos últimos anos os sistemas de gestão tem causado um grande impacto na atualidade, uma vez adotada um modelo de gestão, sua implementação causará resultados positivos. Com o passar dos anos as empresas precisaram inovar cada vez mais e flexibilizar seus métodos de atuação. Precedendo satisfatoriamente com medidas que impactam de

forma motivacional e positiva, que são: um local de trabalho com bem-estar seguro, obter reconhecimento e recompensas, oportunidades de crescimento, participação em tomadas de decisões, apoio e suporte, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional agradável e cooperação.

A pandemia nos trouxe grandes mudanças nas organizações, com isso as medidas adotadas pela gestão tiveram que ser mudadas às pressas, novos formatos de trabalho, contudo, além da adaptação da logística e do home office, mistura de crise econômica, instabilidade política, conflitos sociais em paralelo ao aumento do desemprego. Todos esses acontecimentos, desmotivaram os colaboradores e trouxeram um cenário de incertezas, trazendo a motivação de forma concreta e sustentável, tornando-se meta da gestão estratégica de pessoas.

Segundo o autor Mário Sérgio Cortella, para encontrar meios de estar motivado em um momento difícil é necessário aprender a viver no limite e com restrições, do mesmo modo que se aprendeu a viver a fartura e flexibilidade. Não é agradável e confortável viver com restrições, para facilitar o processo, é preciso encontrar caminhos e compreender que são fases. Qualquer sistema de organização do mercado de trabalho é submetido a oscilações.

As empresas têm que levar em conta o bem-estar dos funcionários de forma mais ampla e não apenas o físico e emocional. Os centros de bem-estar criados durante as meditações pandêmicas ou matinais que a empresa começou a oferecer provavelmente serão mantidos. Além disso, a empresa está entendendo a importância do engajamento e motivação dos funcionários, não importa onde as pessoas trabalhem, esse conhecimento fornecerá aos funcionários um nível mais alto de suporte. Alguns métodos foram criados para motivar os colaboradores em meio a pandemia, sendo eles: programa de educação financeira, programas de saúde mental, programas de incentivo à prática de atividades, orientação nutricional, ginástica laboral, voluntariado e home office, no ambiente organizacional, muitas medidas foram adotadas para resguardar a saúde das pessoas e das empresas, o home office é um exemplo disso. O que era um estudo no início do ano de 2020 tornou-se realidade, possibilitando a sobrevivência de muitos negócios.

Tudo isso resultou em um cenário motivador e grandioso, onde as dificuldades da atualidade fortaleceram a gestão com motivação, novas formas de gestão e a tecnologia. Essas medidas trouxeram novas formas de trabalho e com isso impactando de forma positiva, pois foram implantados novos modelos de trabalho, a tecnologia de forma mais assertiva nas organizações e o lado pessoal e psicológico mais visto e estudado, visando uma melhoria contínua e eficaz.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notável que a inovação tem sido bem aplicada nas organizações, ao longo dos anos a gestão de pessoas veio passando por mudanças, passou de ser apenas operacional para ser o setor estratégico da organização para desenvolver o colaborador dentro da empresa. Conforme as mudanças na economia a Gestão de pessoas foi caminhando para acompanhar, alinhando o colaborador a cultura organizacional da empresa e fazendo as implementações tecnológicas de acordo com as necessidades das organizações. A sociedade passa por vários períodos de transformação na atualidade, resultando num processo de reorganização e inovação, a gestão é ligada aos processos humanos e ambos sempre tiveram a necessidade de compreender e acompanhar as interações e relações ao próximo.

Como as organizações funcionavam antigamente e como funcionam hoje é resultado de muita evolução, uma vez que gerar experiência ao colaborador, aumenta a sua produtividade, a gestão passou a implementar métodos de gestão criadas ao longo dos anos e obtendo resultados, os avanços tecnológicos ajudaram todos os setores da organização a obter resultado em um tempo menor, na comunicação e na tomada de decisão. Os anos foram passando e foi criada a gestão estratégica de pessoas, um método mais assertivo, permitindo ser mais específico no planejamento e na execução das atividades, impactando de forma direta e positiva nos resultados das empresas.

Ao longo dos anos foram criados métodos e modelos de gestão, com os objetivos distintos de acordo com a necessidade das organizações, os avanços tecnológicos foi um uma ferramenta que contribuiu para que as integrações desses métodos fossem feitas de forma mais assertiva e controlador. Todos os métodos, modelos, avanços e teorias que foram criados o longo dos anos, resultam em uma estão atual, mais ágil, assertiva e humana.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sandra. Alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e a estratégia Inovação: Um estudo de empresas inovadoras. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*, Paraná, n. 2177-3866, p. 1-13, 10 out. 2012.

ANDRADE, SANDRA. Alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e a estratégia Inovação: Um estudo de empresas inovadoras. XV SEMEAD Seminários em Administração, Guarapuava, Outubro 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 569 p. ISBN 978-85-352-2154-1.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411 p. ISBN 85-352-1858-0.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Manole, 2014. 214 p. ISBN 978-85-204-3798-8.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 565 p. ISBN 978-85-352-2512-9.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p. ISBN 85-352-1348-1.

CORTELLA, Mario. *Por que Fazemos o que Fazemos?* São Paulo: Planeta do Brasil, 2016. 84 p. ISBN 978-85-422-0741-5.

FARIA, Maria; FONSECA, Marcus. *Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos*. *Rac*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, Julho, 2014.

HERRERO, Emílio. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p. ISBN 85-352-1745-2.

TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2015. 648 p. ISBN 978-11-183-6063-7.

VASCONCELOS, Anselmo. *Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas*. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 08, n. 01, p. 23-35, Janeiro-Março, 2001.