



**FACULDADE CESMA DE MARACANAÚ**  
**DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCISCA LETÍCIA MARTINS BEZERRA**

**GESTÃO DE PESSOAS: A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA**  
**GESTÃO DE PESSOAS**

**MARACANAÚ – CEARÁ**

**2022**

**FRANCISCA LETÍCIA MARTINS BEZERRA**

**GESTÃO DE PESSOAS: A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA  
GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de curso para a aprovação do  
TCC apresentado a Faculdade Cesma de Maracanaú  
– FACESMA, como requisito parcial para a obtenção  
de nota.

Orientadora: Ma. Káren Emanuelle Barbosa Canuto

**MARACANAÚ – CEARÁ**

**2022**

# **GESTÃO DE PESSOAS: A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA GESTÃO DE PESSOAS**

Francisca Letícia Martins Bezerra<sup>1</sup>

## **RESUMO**

Este trabalho objetiva compreender o funcionamento das práticas de gestão de pessoas nas organizações, identificando sua aplicação em empresas de diferentes portes e setores, bem como os resultados observados, com ênfase na promoção da inovação organizacional. Adotou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica qualitativa, por meio de revisão de literatura científica disponível no Google Acadêmico, artigos, livros e sites especializados, incluindo estudos de caso de empresas como Frimesa Cooperativa Central, Laboratório Herbarium e uma companhia portuguesa de TI. Os resultados indicam que a gestão de pessoas, por meio de pilares como motivação, comunicação, trabalho em equipe, treinamento e desenvolvimento, gera maior engajamento, baixa rotatividade e produtividade elevada. Ferramentas como plano de carreira, avaliação de desempenho e competências fomentam inovação e vantagem competitiva, conforme evidenciado nos casos analisados: na Frimesa, planos de carreira elevaram a satisfação; no Herbarium, práticas de RH renderam prêmios como "Melhores Empresas para Trabalhar"; e na empresa de TI, colaboraram para criatividade. Na discussão, destaca-se que, em cenários competitivos globais, a valorização do capital humano transcende o ambiente interno, beneficiando clientes e investidores, com baixa rotatividade e melhor atendimento. Limitações da pesquisa bibliográfica foram mitigadas por estudos de caso práticos, confirmando a eficácia das práticas. Conclui-se que a gestão estratégica de pessoas impulsiona inovação e resultados positivos, recomendando-se sua priorização por gestores para sustentabilidade organizacional.

## **INTRODUÇÃO**

Mudanças constantes e cada vez mais rápidas têm sido um fenômeno muito comum no mundo dos negócios, que nas últimas décadas vem experimentando avanços tecnológicos e aumento da competição a um nível nunca visto antes. Primeiro a globalização permitiu que na maior parte dos países as pessoas tivessem acesso a produtos vindos do mundo inteiro e depois, o advento da internet facilitou ainda mais esse acesso, permitindo que as pessoas comparem e comprem produtos de quase qualquer lugar do mundo facilmente. Nesse cenário tão competitivo, as empresas já perceberam que apenas oferecer bons produtos já deixou de ser um grande diferencial para se manterem na disputa por clientes e maiores lucros.

Ao buscarem por formas de aumentar as próprias capacidades de atuar na competição empresarial, as empresas focaram em novas estratégias além da qualidade dos produtos e preços baixos. Por isso aumentou o investimento em áreas externas, como marketing e relacionamento com os clientes, e áreas internas, como a gestão de pessoas. A gestão de pessoas tem sua atuação no ambiente interno das empresas, o que inclui a contratação de bons profissionais, e a valorização e incentivo dos profissionais que já trabalham na empresa. Ao manter seus colaboradores satisfeitos a empresa passa a ter maiores chances de se destacar no mercado, possuindo funcionários motivados e focados em executar suas funções de forma eficiente.

Ao elaborar este artigo a autora tem como objetivo compreender melhor o funcionamento das práticas de gestão de pessoas no ambiente interno das organizações, identificando como podem ser aplicadas em empresas de diferentes tamanhos e áreas de atuação. Também busca compreender os resultados que podem ser observados a partir da aplicação prática dessas ações. Para isso, a autora escolheu como metodologia a pesquisa bibliográfica, fazendo uma leitura de parte da literatura científica disponível sobre o tema estudado.

A observação da literatura científica sobre o tema mostrou estudos teóricos sobre o tema, contendo conceitos e teorias, o que contribui para a compreensão do tema, mas também contém exemplos de resultados práticos. Os exemplos vieram de estudos de caso feitos por autores de outros artigos sobre o tema, em que os autores se concentravam em as ações de uma ou mais empresas com boa gestão de pessoas para detalhar suas ações e resultados. Ao longo do artigo são citados exemplos de empresas que foram verificados nos estudos de caso, mostrando como boas práticas de gestão de pessoas podem apresentar resultados satisfatórios.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi a pesquisa bibliográfica, realizada com a busca e leitura de trechos de artigos científicos e livros, os quais estão disponíveis ao público na internet. Para encontrar essas fontes com o conteúdo procurado foi usada a ferramenta Google Acadêmico, que permite localizar inúmeros livros e artigos publicados nas mais diversas fontes e disponíveis de forma gratuita para a leitura. Além das fontes acima citadas, o estudo também buscou outros tipos de sites na internet, como blogs que contêm informações sobre a área da Administração.

Entende-se como pesquisa bibliográfica a revisão da literatura disponível sobre o tema, o que pode ser realizado em fontes como livros, periódicos, artigos de jornais, sites da Internet entre outras. Segundo o que afirma Boccato,

“A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica”. (BOCCATO, 2006, P.266.)

A revisão da literatura disponível favorece a aprendizagem sobre uma determinada área do conhecimento que o pesquisador busca compreender, mostrando qual conhecimento científico relevante já foi produzido nessa área. Isso permite uma compreensão necessária sobre o tema antes de iniciar a escrita do próprio artigo que o pesquisador pretende produzir.

## **GESTÃO DE PESSOAS E SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES**

Ao abordar a gestão de pessoas, abrange a conduta do ser humano, um ambiente de trabalho favorável possibilita aos colaboradores alcançar as metas e objetivos traçados juntos com os gestores com qualidade no serviço. De acordo com Veloso e Rodrigues (2013) a gestão de recursos humanos tem como foco o gerenciamento das pessoas e do seu local de trabalho, para alcançar vantagem competitiva, envolvendo os colaboradores e a estrutura de gestão. Qualquer organização exige uma liderança capacitada e preparada, capaz de conduzir os colaboradores de uma forma leve, motivando a equipe e sempre se colocando no lugar do outro, qualidades bastante reconhecida no mundo dos negócios.

Deste modo, Carvalho (2013), afirma que a motivação é uma importante ferramenta, onde a conquista deve ser diária, pois seus resultados se dão através da forma como as pessoas são tratadas e vistas dentro de determinada organização. Pode-se dizer que a gestão de pessoas é uma ferramenta que proporciona um diferencial no crescimento da empresa, desempenhando eficiência e motivação aos funcionários. Com isso as empresas serão beneficiadas com o aumento da produtividade, ou seja, através do resultado da gestão de pessoas.

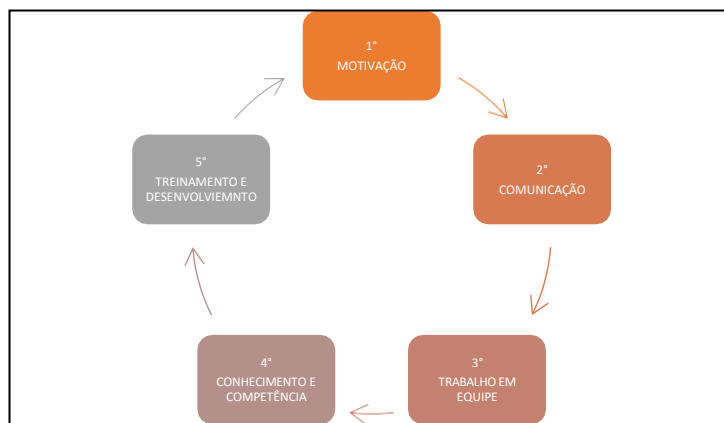
Segundo Chiavenato (2000), para que uma empresa seja bem-sucedida, esta deve pensar em toda sua estrutura organizacional e, para isso acontecer, o capital humano é de fundamental importância. O resultado é sempre positivo quando a gestão de pessoas é implantada em uma organização que investe no capital humano que possui, pois não só desperta o espírito de equipe nos empregados, mas também treina a liderança, focando sempre no resultado. A finalidade da gestão de pessoas nas organizações é qualificar o grupo de trabalho, e preparar para possíveis problemas que possam surgir futuramente.

No que se refere à gestão de pessoas, esta é representada pela junção entre pessoas e organização, sendo que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir a terminologia Gestão de Pessoas. Isto acontece porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão, da mesma forma que as pessoas precisam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2005).

A gestão de pessoas é o principal setor que foca em construir relação entre a empresa e o colaborador. Atuando na melhoria dos processos e do ambiente interno para elevar os resultados. A gestão de pessoas pode ser eficaz e eficiente a partir do momento que os colaboradores possuem boas condições de trabalhos.

Dessa forma, podemos citar os pilares da gestão de pessoas:

Figura 1 – Conceito, pilares da gestão de pessoa na prática.



Fonte: Adaptado de FISCALTEI (2019)

**2.1.1 Motivação:** Refere-se a estratégias que promovem efeitos positivos, consolidando uma competição saudável entre os membros da organização. Resultando em colaboradores mais motivados e engajados para conquistarem propósitos, sejam próprios ou da empresa.

**Comunicação:** Refere-se à ferramenta de integração, de troca mutua e desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre os gestores e a equipe objetiva, transparente e livre de hierarquias.

**Trabalhar em equipe:** Trata-se uma ferramenta desenvolvida em prol de um objetivo comum, o trabalho em equipe possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados.

**Conhecimentos e competências:** Trata-se de criar práticas que estimulam o desenvolvimento das competências necessárias nas organizações, criar sistemas de recompensa para profissionais que se destacam.

**Treinamento e desenvolvimento:** Refere-se um conjunto de procedimentos com objetivo, de contribuir para a evolução do colaborador curto e longo prazo.

### **Ferramentas de gestão de pessoas e inovação**

Trabalhar o capital humano dentro das organizações é algo desafiador para os gestores, sendo que o trabalho de capacitá-los e desenvolvê-los está direcionado ao sucesso dos negócios. As ferramentas são de grande relevância na otimização dos processos de capacitações e desenvolvimento dos colaboradores, ajudando os funcionários a encontrarem motivação e engajamento no desenvolvimento de suas tarefas dentro da empresa.

Para citar as principais ferramentas da gestão de pessoas SOLART (2021) identifica algumas ações importantes, que incluem plano de carreira, avaliação de desempenho, e a avaliação de competências. O plano de carreira fornece os detalhes de

como pode acontecer a progressão de um profissional em seu cargo. De acordo com Solart (2021) O plano de carreira é um desenho do caminho que um profissional deve percorrer dentro da empresa. A grande utilidade dessa ferramenta é permitir que cada funcionário saiba quais são suas possibilidades de evolução caso contribua com os objetivos da organização, fornecendo incentivos para trabalhar com maior foco e dedicação.

A avaliação de desempenho tem como finalidade verificar o nível de aptidão e conhecimento que os colaboradores têm sobre as atividades que desempenham. É um processo que permite verificar se os funcionários estão realmente realizando de forma satisfatória as atividades que lhes foram confiadas. Para Shipton *et al.* (2006) a avaliação permite ao colaborador perceber lacunas entre o desempenho desejado e o que ele realmente possui, podendo dar a ele alguma motivação extra. Esse tipo de avaliação deve ser feita periodicamente, para que a empresa possa obter resultados precisos e atualizados sobre a eficiência de seus colaboradores.

A avaliação de competências, apesar de se parecer com a avaliação de desempenho, deve ser utilizada em pessoas que não fazem parte da empresa. Essa ferramenta existe para ser usada em candidatos às vagas de emprego na organização, antes da contratação. O objetivo é verificar o desempenho, competências e conhecimentos de cada pessoa em relação às atribuições que poderão ser a ela designadas caso ela seja contratada para um cargo. O uso dessa ferramenta de forma correta permite à empresa evitar grandes desperdícios de recursos contratando pessoas inadequadas para trabalhar.

## **MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES A PARTIR DA GESTÃO DE PESSOAS**

Atualmente as empresas são reconhecidas no mercado não somente pelos produtos e serviços que comercializam, mas por desenvolverem boas práticas na gestão de pessoas. No cenário atual as empresas enfrentam grandes desafios diariamente, como grande concorrência, mercado competitivo, desestabilização na economia. Contudo, as empresas não devem focar somente nos problemas externos, e sim no ambiente interno, ou seja, o capital humano está à frente de qualquer situação e pode mudar a perspectiva para melhor, quando os colaboradores são motivados.

No momento atual, ser referência em gestão de pessoas é de grande relevância no portfólio da instituição. Empresas que valorizam funcionários, nutrem a mesma intenção com clientes, consumidores. Todos esses fatores valorizam a imagem da empresa. A gestão de pessoas aplica-se a empresas das mais variadas áreas de atuação,

trazendo inúmeros benefícios, que se aplicam não só para os administradores e funcionários, mas até para os clientes.

As boas práticas de gestão de pessoas, apesar de serem aplicadas ao ambiente interno das empresas, com seus funcionários e gestores, podem apresentar vários benefícios até mesmo em áreas que parecem não estar relacionadas com isso. Nesse sentido, falando sobre empresas com um bom departamento de recursos humanos NUNES e AGUIAR (2016) afirmam que:

“As empresas que utilizam esse departamento de forma correta e eficiente são visíveis a baixa rotatividade e demonstração de um diferencial que é atraente para os novos colaboradores e até mesmo para os que já participam da empresa, e ainda mais para os clientes e investidores. Os clientes se sentem a vontade em ser atendidos por colaboradores bem humorados, atenciosos e satisfeitos. Atributos que os colaboradores têm quando suas necessidades básicas são satisfeitas”. NUNES e AGUIAR (2016, P.4-5)

Para citar três exemplos do uso da gestão de pessoas e seus benefícios pode-se recorrer a estudos de casos que foram detalhados em artigos científicos. Veloso e Rodrigues (2013), em estudo de caso em uma empresa portuguesa do setor de TI realizaram entrevistas com algumas pessoas que trabalham na empresa e verificaram que eles consideram que a gestão de pessoas pode exercer um importante papel na promoção de práticas facilitadoras da criatividade e inovação.

Pode-se verificar também que Albuquerque e Parolin (2011) realizaram um estudo de caso em uma na *Frimesa Cooperativa Central*, grande empresa do segmento de laticínios. No estudo foram realizadas entrevistas com gestores de recursos humanos e de tecnologia e aplicação de questionários a 68 funcionários técnicos e administrativos. Os entrevistados revelaram que a empresa usa ferramentas de gestão de pessoas, como avaliação de desempenho, planos de carreiras e incentivos, além de deixarem claro o nível de satisfação com esse tipo de gestão, principalmente com o plano de carreira, que traz possibilidades de progressão para todos.

Para citar um último exemplo neste artigo de resultados da aplicação da gestão de pessoas em empresas, é importante destacar o estudo de caso feito no Laboratório Herbarium, empresa do setor farmacêutico focada em medicamentos fitoterápicos e outros produtos feitos à base de plantas medicinais. Nesse estudo Albuquerque e Parolin (2009) mostram que a empresa valoriza as práticas de gestão de pessoas, mantendo o setor de Recursos Humanos subordinado diretamente à presidência da empresa, além de focar na boa comunicação com os colaboradores.

Os autores verificaram que como resultado dessas práticas, a empresa tem grande estabilidade no quadro de funcionários, com poucas demissões. Além disso,

ganhou importantes prêmios, incluindo a classificação como uma das 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina em 2004 e 2005 pela Great Place To Work Institute. Também recebeu em 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005 o prêmio 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa bibliográfica realizada para a elaboração deste artigo mostrou importância das diferentes ferramentas de gestão de pessoas e como elas podem impactar nos resultados das empresas. Uma pesquisa focada na leitura de literatura científica sobre o tema possui a limitação de não permitir verificar os resultados de forma prática diretamente em uma empresa. Apesar disso, essa desvantagem pôde ser superada devido ao fato de que há vários estudos de casos realizados em organizações dos mais diversos tamanhos e áreas de atuação. A análise desses estudos permitiu verificar que as teorias sobre gestão de pessoas apresentam bons resultados quando aplicadas na prática.

Verificou-se que a inovação também é uma característica favorecida em empresas com boas práticas de gestão de pessoas. Isso foi demonstrado no caso citado da empresa portuguesa de tecnologia da informação, em que os colaboradores afirmaram que uma boa gestão de recursos humanos influencia positivamente na criatividade e inovação. Essa constatação permitiu concluir que as empresas em que a gestão de pessoas é tratada como algo de grande importância podem conseguir uma boa vantagem competitiva, principalmente no atual ambiente de negócios, em que a competição é tão acirrada e a criatividade e a inovação são vistas como características fundamentais de quem quer se destacar no mercado.

Este artigo revelou como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para a promoção de um bom ambiente de trabalho para todos os funcionários e gestores. Tais práticas parecem levar a uma maior motivação dos colaboradores, elemento que tem se mostrado importante para que eles contribuam com novas ideias e coloquem em prática todo o potencial que possuem para ajudar a empresa e, com isso, também obterem seus benefícios. Também se verificou que a atenção ao setor de recursos humanos, à medida que deixa os colaboradores mais satisfeitos e comprometidos com os objetivos da empresa, também os incentiva a prestar um melhor atendimento aos clientes, melhorando a relação entre empresa e cliente.

## Referências

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CARVALHO, J.F.; MARINS, E.P.T.; LUCIO, L.; PAPANDRÉIA, P.J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. Unisepe, n.07, set. 2013.

CHIAVIENATO, I. Como transformar RH (de um centro de custo) em um centro de lucro. 2 ed. São Paulo: Marrom Books, 2000.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NUNES, T. A.; AGUIAR, T. M. S. O PAPEL ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS. **ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ISSN 21-76-8498**, v. 12, n. 12, 2016.

FISCALTI. **Gestões de pessoas conceitos, pilares, praticam e estratégias**, 2019. Disponível em: <https://www.fiscalti.com.br/gestao-de-pessoas-conceito-pilares-praticas-e-estrategias/>. Acesso: 17 maio. 2022.

PAROLIN, S. R. H.; DE ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa cooperativa central. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 1, p. 105–124, 2011.

SHIPTON, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). **Managing people to promote innovation Creativity and Innovation Management**, 14(2), 118-128. Doi: 10.1111/j.1467-8691.2005.00332.x

SOLART, D. **6 ferramentas de gestão de pessoas** Blogabler, 2021. Disponível em: <https://blog.abler.com.br/ferramentas-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 12 maio. 2022.

VELOSO, A.; RODRIGUES, A. F. Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 2013.