

# GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO: COMO ISSO IMPACTA AS ORGANIZAÇÕES.

MELO, Andressa de <sup>1\*</sup>

DIAS, Fernanda Cristina Nogueira Scremin <sup>2\*</sup>

FERREIRA, Ingrid Victória <sup>3\*</sup>

AMBROGI, Mariana Gonçalves<sup>4\*</sup>

SILVA, Marcelo Alexandre<sup>5\*\*</sup>

## RESUMO

Um dos pontos fundamentais para uma empresa é compreender os fatores comportamentais de seus colaboradores, com base nessa constatação é de suma importância que a empresa consiga fazer um recrutamento e seleção de acordo com seus valores e a sua cultura organizacional. Este trabalho teve como objetivo fundamentar o quanto que esse processo, quando bem realizado, pode ser assertivo para contratar colaboradores que estão alinhados com os perfis esperados para cada vaga, que vão desde competências profissionais e técnicas até questões de compatibilidade com a cultura organizacional. Após a contratação outro quesito imprescindível é o treinamento da equipe contribuindo para o aumento da eficiência, essa capacitação possibilita que os colaboradores tenham ferramentas e conhecimento para o enfrentamento dos desafios durante a sua jornada de trabalho. Para fomentar o trabalho foi sugerido a gestão comportamental, sendo que o foco desse método são as pessoas e seus comportamentos, essa técnica além de reduzir a rotatividade proporciona maior qualidade de vida para os colaboradores, possibilitando que se tornem mais eficientes, produtivos, inovadores e que sejam capazes de gerar excelentes resultados para a organização.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Inovação; Treinamento; Recrutamento e Seleção

---

<sup>1\*</sup> Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, andressa.melo@sou.unifeob.edu.br; <sup>2\*</sup> Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, fernanda.cristina@sou.unifeob.edu.br; <sup>3\*</sup> Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, ingryd.ferreira@sou.unifeob.edu.br; <sup>4\*</sup> Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, mariana.ambrogi@sou.unifeob.edu.br; <sup>5\*\*</sup> Professor orientador: Mestre Marcelo Alexandre Silva UNIFEOB, marcelo.silva@unifeob.pro.br.

## 1. INTRODUÇÃO

Muito se discute a importância sobre gestão de pessoas e inovação organizacional, esse tema tem sido muito abordado nos dias atuais devido às dificuldades encontradas pelas empresas para conseguir preencher as vagas disponíveis em seu quadro de funcionários. Através da problemática em questão sobre gestão e inovação, o primeiro tema (gestão de pessoas) mostra que o maior ativo que uma empresa possui, são os seus colaboradores, pois eles direcionam o caminho da empresa levando em consideração que uma equipe não harmônica certamente traz grandes perdas e enormes problemas aos gestores. Segundo tema (inovação), esse aspecto envolve a compreensão na qual grande parte dos processos da inovação exige alterações significativas no perfil comportamental das pessoas no contexto do trabalho.

Segundo uma pesquisa realizada, pelo Endeavor, "Pesquisa desafio dos empreendedores brasileiros" realizada com mais de 1000 empreendedores dos mais variados perfis, mostra que entre as maiores dores enfrentadas pelos gestores estão a gestão de pessoas e a inovação, que será o tema que abordaremos no decorrer desse artigo científico (SITE ENDEAVOR, 2022).

A mesma pesquisa aponta que são as pessoas que contribuem com ideias, encontram soluções para os problemas e auxiliam nas tomadas de decisões necessárias, impactando sobre o eixo da empresa. No entanto, foi relatado na pesquisa que é onde o empreendedor possui maior dificuldade, não é à toa que numa escala de 1 a 10 essa categoria obteve a nota 6,7, e dentre os empreendedores de alto impacto esse número é ainda maior, 7,4 para esse desafio.

A partir dessa informação levando em consideração a empresa Eletrozema S/A descrita no comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo, filial situada na cidade de Divinolândia, SP que será a nossa base de estudo. Uma loja recém inaugurada que no período de sete meses foi necessário fazer três desligamentos devido a contratações de pessoas que não tinham o perfil esperado para exercer determinada função.

Com base nesses dados foi abordado os temas gestão de pessoas e suas nuances, recrutamento e seleção, treinamento e a inovação dentro das empresas, para salientar a importância de realizar esse processo de maneira a amenizar desgastes desnecessários no processo de contratação.

Hoje muito se fala sobre recrutamento e seleção, porém muitas empresas pecam na hora da contratação selecionando profissionais que não se adequam aos valores e maneiras da

empresa trabalhar, gerando uma alta rotatividade, demonstrado que o resultado da contratação foi negativo com isso gerando desperdício de energia, tempo e dinheiro.

Outro ponto importante é o treinamento após a contratação, é necessário realizar um treinamento que os capacite para exercer com responsabilidade e assertividade suas funções de acordo com a cultura organizacional da empresa, com uma comunicação clara e objetiva sobre o trabalho que o mesmo desenvolverá. Esse é um momento bastante perceptível tanto para o novo colaborador que está sendo inserido em um novo ambiente de trabalho, quanto para a equipe por ter um novo integrante e cabe ao gestor realizar as devidas apresentações, além de apresentá-lo para a equipe ele precisa fazer a apresentação da empresa, para que o mesmo se sinta pertencente ao ambiente de trabalho, a equipe e o novo integrante precisam estar prontos para dar e receber apoio, sendo, uma via de mão dupla, todos os envolvidos precisam ter consciência que trabalho em equipe e a cooperação faz parte de todas as áreas da vida inclusive no trabalho.

A inovação, no entanto, está diretamente ligada na forma como o gestor organizacional unifica a gestão de pessoas, respeitando as crenças e os valores que seus colaboradores trazem em sua vivência, tendo a percepção que esses valores estejam atrelados com os valores e a cultura da organização.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa que serviu de base para o trabalho é a Eletrozema S/A, que atua há 99 anos no mercado. Fundada na cidade de Araxá (MG), em 1923, por Domingos Zema, iniciou seus trabalhos construindo carroças e aluguel de carros. Em 1936 Domingos construiu o primeiro posto de gasolina na cidade. Já na década de 40 os filhos de Domingos, Romeu e Osvaldo assumiram os negócios. Em 1957 Ricardo Zema, filho de Romeu, então com 14 anos, começou a trabalhar na empresa após a morte do pai em um acidente aéreo, Ricardo assumiu os negócios em 1964 e em 1969 adquiriu o segundo posto de gasolina dando início a expansão dos negócios. Adquiriu em Araxá e região outros segmentos de negócios com o decorrer dos anos (LIDIEISA, 2018).

O ano era 1976 quando foi inaugurada na cidade de Araxá no triângulo mineiro a primeira Loja Zema que deu início a rede Eletrozema hoje presente em várias cidades do interior dos estados de Minas de Gerais, São Paulo, Bahia, Espírito Santo, Goiás e Mato Grosso do Sul. Hoje além de atuar na distribuição de combustível, somam-se mais de 600 lojas no varejo de móveis, eletrodomésticos, ferramentas, confecções, pneus, brinquedos,

serviços financeiros como empréstimos, consórcio, seguros, entre outros serviços, sendo uma das maiores redes em vendas e número de lojas do segmento (LIDIEISA, 2018).

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1 Gestão de Pessoas**

De acordo com Chiavenato (2009), para uma empresa ter sucesso ela precisa estar atenta a toda a sua estrutura e assim o capital humano é peça fundamental.

Dessa maneira Knapik (2012), diz que a área de gestão de pessoas deve conhecer muito bem a organização e sua estrutura, para assim fazer um gerenciamento do capital humano e de seus talentos de maneira a engajá-los dentro da empresa.

As empresas do setor de varejo vêm se transformando a partir do crescimento e da evolução constante que tem acontecido no setor. Os consumidores ficaram mais exigentes com suas compras, a competitividade aumentou e esses fatores exigem uma adequação com funcionários competentes, criativos, capazes, motivados, comprometidos e flexíveis (MATTAR, 2011).

O setor vem enfrentando uma rotatividade alta. Segundo Chiavenato (2009), rotatividade de recursos humanos ou turnover é usado para demonstrar a movimentação de pessoas entre uma organização e seu ambiente, ou seja, a quantidade de pessoas que entram e saem da organização.

A rotatividade de pessoas dentro da organização não somente significa investimentos que não retornarão, mas também pode afetar significativamente a produtividade, a continuidade do trabalho além dos custos elevados dos processos de demissão e admissão (LUCENA, 1999).

#### **3.2 Recrutamento e Seleção**

Recrutamento e seleção nas empresas, esse tema está presente na sociedade desde os primórdios do capitalismo, e vem se tornando cada vez mais fundamental dentro de qualquer organização, através de diferentes técnicas, metodologia, inovação tecnológica e inclusão social, com posturas e estratégias adequadas para recrutar perfis adequados com a cultura organizacional das empresas.

É um processo focado em atrair e selecionar profissionais para ocupar a vaga em aberto, o termo recrutamento tem como objetivo a captação de pessoas. O trabalho de recrutamento começa com a abertura de uma vaga, solicitação de pessoal ou afim (ALENCAR E COLS, 2008).

Enquanto que o processo de seleção, segundo John Ivancevich (1995) diz que “A seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”

A definição do perfil será por competências como conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias e determinantes para a estruturação mais adequada para o processo de seleção (RABAGLIO, 2001).

Portanto esse processo é essencial e se for realizado de maneira pouco eficaz pode resultar em perda de produtividade, turnover, cliente com experiências negativas na empresa e um aumento de custo a médio e longo prazo.

### **3.3 Treinamento**

“A capacitação evita a alta rotatividade e faz seus colaboradores crescerem profissionalmente.” (BLOG GAZIN ATACADO, 2017).

O treinamento é fundamental para ter colaboradores preparados, principalmente no setor varejista onde se lida diretamente com pessoas e ter um bom atendimento é a peça chave para o sucesso da empresa. Porém não basta apenas treinar e sim saber passar exatamente como deve ser feito, no setor de varejo é preciso saber lidar com os clientes, ter conhecimento dos produtos e saber se comportar diante de uma situação.

Além disso é interessante que a empresa invista em seus colaboradores, abordando sempre pontos chaves como negociações, tomada de decisão, administração do tempo, motivação entre outros (FRANKLIN COVEY, 2022).

O investimento em treinamento faz com que os colaboradores se sintam mais motivados, vendo que a empresa preza pelo desenvolvimento de suas habilidades eles se sentem mais valorizados. Além de ser um investimento com retorno imediato, os funcionários recebem o treinamento e já começam a aplicar as práticas aprendidas gerando valores a empresa.

Os treinamentos também contribuem para redução de custos na empresa a longo prazo, sendo que com a capacitação os colaboradores tendem a ter menos erros e conseguem encontrar soluções para as eventuais dificuldades do dia a dia (BLOG CONVENIA, 2022).

### **3.4 Inovação**

Nesses últimos anos, com o aumento da competitividade nas organizações, o alto crescimento da tecnologia, tem desafiado os dirigentes das organizações a criarem uma nova postura no mercado, quando falamos sobre desafios, competitividade nos leva a pensar sobre algo inovador.

Uma organização quando ela não visa lucro, não consegue se manter no mercado de trabalho a tendência de permanecer no mesmo lugar ou até mesmo ir à falência é de grande proporção, fazendo com que o mecanismo de crescimento e desenvolvimento da empresa venha se desfalecer, por esse motivo a palavra Inovação deve fazer parte das organizações.

O termo inovação se popularizou através do economista Joseph Schumpeter em um de seus livros publicado em 1912 “Teoria do Desenvolvimento Econômico”. Para Joseph a inovação é o principal mecanismo pelo qual o capitalismo se desenvolve.

Inovar significa criar algo novo, novidades mostram caminhos inexplorados para grandes descobertas, tudo que é novo chama a atenção, o mundo empresarial não dá para viver no comodismo, ele precisa estar em constante desenvolvimento em inovação.

O impulso para o desenvolvimento partiria, então, do lançamento de “novos produtos, novos métodos de produção ou de transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial” (Schumpeter, 1942, p. 83).

## **4. DISCUSSÃO**

Atendendo a natureza da problemática, e do objetivo definido para esse trabalho utilizaremos a metodologia da gestão comportamental, essa metodologia surgiu em 1950, por dois estudiosos, Maslow e Herzberg, que criaram a gestão comportamental baseada em teorias sobre motivação, objetivos e comportamento humano.

Segundo Chiavenato(2009), para uma empresa ser bem-sucedida deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional e, para isso acontecer, o capital humano é de fundamental importância. Administrar pessoas é uma missão para as empresas que vem antes de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos e instalações.

As organizações são como sistemas de decisões no qual o papel das pessoas que ali trabalham é fundamental, pois são elas que percebem, sentem, decidem e agem, e são essas

ações que definem o comportamento dos indivíduos diante das diversas situações com que se deparam dentro do ambiente profissional (CHIAVENATO, 2009).

O mercado empresarial vem passando por intensas mudanças, dando maior importância ao desenvolvimento de habilidades e à motivação dos colaboradores promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e motivador e essa é a principal mudança trazida pela gestão comportamental nas empresas, com uma abordagem mais estratégica para desenvolver equipes mais produtivas de alta performance. Dessa maneira consegue alinhar cada perfil ao cargo ideal obtendo uma maior assertividade nas contratações de profissionais reduzindo falhas e retrabalhos (BARROS, 2022).

Para Barros (2022), o Rh deve se manter sempre próximo aos colaboradores e conhecer o perfil de cada um, assim como ter delineado qual perfil é o mais adequado para a vaga ofertada. Segundo pesquisa de 2017 feita pelo Instituto Locomotiva 56% dos trabalhadores se sentiam insatisfeitos nas posições que ocupavam.

Segundo o autor, a gestão comportamental pode atuar de forma a minimizar tais problemas, pois ela direciona o foco para o capital humano promovendo sempre desenvolvimento e engajamento da equipe através de treinamentos e programas de aprimoramento que fazem sentido e promovem bem estar.

Quando a empresa investe em seu capital humano e compreende o perfil de seus colaboradores se torna possível o planejamento de ações e a construção de planos de carreira que sejam alinhados aos objetivos individuais. A gestão comportamental oferece ferramentas que melhoram e desenvolvem colaboradores, mas também oferece aos colaboradores a possibilidade de se conhecerem melhor e encontrarem motivação na realização de suas atividades (BARROS, 2022).

De acordo com Barros (2022), implantar a gestão comportamental na empresa exige alguns passos. O primeiro deles é identificar qual o perfil dos colaboradores que a empresa possui e se esses talentos estão sendo bem aproveitados. É possível fazer a identificação através da análise de perfil comportamental criando um banco de dados sobre os funcionários. Após analisadas as informações verifique se as equipes e os perfis comportamentais mais encontrados. Com essas informações em mãos, segundo o autor é necessário fazer um alinhamento do perfil comportamental esperado. Aqui é preciso desenhar o que é necessário para cada função, quais competências, quais requisitos levando em consideração a demanda da equipe. O comportamento deve ser pensado em situações que serão vivenciadas no dia a dia. A ideia é misturar perfis que possam melhorar o desempenho da empresa.

Neste processo será inevitável encontrar situações em que o perfil desejado não é encontrado na pessoa que ocupa a função. Lacunas como essa devem ser resolvidas de maneira a causarem o menor impacto possível. Comece com mudanças menores como realocando funcionários dentro da equipe a funções mais condizentes com seu perfil e assim sucessivamente. Faça o rearranjo de maneira gradativa até que toda a empresa esteja alinhada. A liderança é outra parte importante da gestão comportamental, pois desenvolvê-las é fundamental para serem capazes de lidar com os diferentes perfis que integrarão a equipe. Aqui a gestão de pessoas é parte fundamental. Outro ponto fundamental para o autor é definir formas de avaliar se a gestão comportamental e suas ações estão sendo efetivas. Cada colaborador deve ter metas claras e objetivas, deve saber o que é esperado dele. A comunicação eficiente entre colaboradores e equipe é parte fundamental quando a gestão comportamental é implantada (BARROS, 2022).

Como todo método que propõe mudanças a gestão comportamental enfrenta desafios, pois uma abordagem humanizada pode às vezes parecer que os resultados estão sendo deixados. Também encontra resistências pois a necessidade de aprendizado constante esbarra na necessidade de treinamentos, muitas vezes esse períodos de treinamentos são vistos como não produtivos e não importantes para a empresa, mas quando o colaborador não recebe a capacitação a empresa perde a chance de ampliar seu negócio. Treinamentos devem ser oferecidos quando tem real importância no crescimento e desenvolvimento de colaboradores e negócios (BARROS, 2022).

O autor ainda diz que o processo de treinamento precisa ser encarado como um investimento e não como um custo. Aos poucos as empresas vêm percebendo e mudando sua forma de utilizar essa ferramenta. É preciso destacar que a empresa não precisa treinar todos os funcionários ao mesmo tempo. E que oferecer o treinamento dentro do próprio local de trabalho pode ser mais econômico e muito efetivo. Ainda há o desafio de integrar inovação com a cultura interna, pois o mundo está mudando muito rápido e com ele as relações que estabelecemos. E o grande desafio das organizações nos dias de hoje é conciliar novos funcionários com ideias novas e cheios de energia com os ideias da empresa.

A gestão comportamental vem como ferramenta que busca encontrar e colocar o colaborador certo no lugar certo, sempre provendo desenvolvimento que gera crescimento tanto para a empresa quanto para o colaborador (BARROS, 2022).

## 5. CONCLUSÃO

A partir do problema proposto de discutir o processo de contratação e turnover na loja da empresa Eletrozema em Divinolândia, SP foram tratados de temas como gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento, inovação e a ferramenta de gestão comportamental ligando todos estes temas e apontando um caminho que possa ser seguido pela empresa em próximos processos seletivos.

Em toda organização é necessário tentar ser o mais assertivo possível no processo de contratação para evitar desperdício de tempo e dinheiro na necessidade de refazer o processo quando o colaborador não permanece na empresa. Encontrar esse caminho exige participação efetiva do RH e do gestor das áreas envolvidas, para definição de perfil e competências necessárias. A participação do setor de RH, ou gestão de pessoas como queiram é muito importante, pois são esses profissionais que possuem os conhecimentos capazes de avaliar o perfil e a necessidade da vaga.

Quando a empresa conhece o perfil comportamental dos colaboradores, é possível identificar os pontos fortes e os que necessitam de desenvolvimento, para que esses profissionais potencializam a sua performance, fazendo com que os colaboradores realizem suas atividades de forma mais prazerosa fomentando sua produtividade e promovendo a harmonia na organização como um todo.

Investir em pessoas significa investir em inovação, afinal são as pessoas que pensam, analisam e tomam as decisões necessárias para o crescimento da empresa. Portanto quando se constrói uma equipe mais engajada, motivada e que se sente valorizada, consequentemente esse time unido e alinhado trabalham com o mesmo foco, promovendo um repertório de ideias o que favorece a inovação.

Portanto conclui-se que o maior ativo que uma empresa possui é o seu capital humano e que a metodologia da gestão comportamental proposta neste artigo, quando bem aplicada é o divisor de águas tanto para as organizações quanto para os colaboradores, intensificando o processo de transformação comportamental em busca de melhoria contínua tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

## 6. REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.T.S; at al (2008). **Introdução ao recrutamento de pessoal**. Coluna de internet disponível em [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br) consultada em 20/12/2008.

ALVES, Christiane. **Recrutamento e Seleção: uma revisão bibliográfica - Brasil Escola (uol.com.br)**, 2022. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>. Acesso em: 02, de set. 2022.

BARROS, Leonardo. **O que é gestão comportamental e como aplicar**. Disponível em: <<https://tangerino.com.br/blog/gestao-comportamental/>. Acesso em: 15 de set de 2022.

BLOG GAZIN ATACADO. **3 Tipos de treinamento no varejo e como colocá-los em prática**: A importância do treinamento no varejo(blog.gazin atacado), 2022. Disponível em: <<https://blog.gazinatacado.com.br/treinamento-no-varejo-tipos-e-dicas>. Acesso em: 25 de set. 2022.

BLOG CONVENIA. **Rotatividade de funcionários: Como diminuí-la no setor varejista**(blog.convenia),2022.Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/rotatividade-funcionarios-no-setor-varejista>. Acesso em: 25 de set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elseiver, 2009.

DIAS, Mariana. **Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas**: Recrutamento e Seleção: o que é, etapas e como fazer (gupy.io), 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 02, de set. 2022.

ENDEAVOR, Brasil. **Os 5 maiores desafios dos empreendedores**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ambiente/5-desafios-empresendedores-pesquisa/>. Acesso em: 20 de ago de 2022.

FRANKLIN COVEY. **Treinamento nas empresas: entenda por que é essencial desenvolvê-lo**(franklincovey),2022.Disponível em:<<https://franklincovey.com.br/blog/treinamento-nas-empresas>. Acesso em: 25 de set. 2022.

IVANCEVICH, John M. **Human resource management**. New York. Richard D. Irwin, 1995.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Biblioteca virtual. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/30633..> Acesso em: 02 set. 2022.

LIDIEISA. **História da Eletrozema**. Paraná, 2018. p. 1-14. Disponível em: <https://pt.essays.club/Ci%C3%AAncias-Administrativas-e-Jur%C3%ADdicas/Administra%C3%A7%C3%A3o/HISTORIA-DA-ELETROZEMA-12463.html>. Acesso em 06 jun 2022.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas,1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper, 1942.