



**Fundação Getúlio Vargas  
MBA Executivo em Saúde**

**Título:  
INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS.**

Aluno(a): FERNANDA SPINDOLA BACCHI  
Turma: Saúde 1/15  
Conveniada FGV: ISAE

CURITIBA  
Maio/2017



**Título:** INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS.

Trabalho de Conclusão de Curso para atender à exigência curricular do MBA Executivo em Saúde, da Fundação Getúlio Vargas.

CURITIBA  
2017

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT**



## **CURSO MBA EXECUTIVO EM SAÚDE**

O Trabalho de Conclusão de Curso

INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS.

Elaborado por Fernanda Spindola Bacchi e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso MBA Executivo em Saúde, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de Pós Graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Data:

---

Jamil Moysés Filho  
Coordenador Acadêmico

---

Professor Avaliador

## RESUMO

As Organizações da área da Saúde possuem características distintas e são de difícil administração. Por anos procura-se a equação entre arrecadação de recursos e gastos do setor, principalmente organizações da área hospitalar.

Neste sentido, a globalização, concorrência acirrada e legislação vigente promovem uma série de dificuldades a serem supridas.

Este trabalho tem como objetivo identificar a relação entre Inovação e Gestão de Pessoas e como essa relação pode auxiliar as organizações da área da Saúde a melhor administrarem seu corpo de colaboradores em busca da sobrevivência neste mercado tão competitivo.

Por meio de uma pesquisa exploratória e qualitativa foi possível identificar que há pouca produção científica sobre os temas estudados indicando a importância de mais estudos na área de administração hospitalar.

A inovação foi identificada como fator resultante de uma gestão de pessoas que trabalha, por meio de políticas de incentivo, reconhecimento e auxilia, ideias inovadoras em seu corpo de funcionários. Da mesma maneira, também foi possível identificar que, práticas como Treinamento e Desenvolvimento, Planos de Carreira e Salário, Programas de Liderança, entre outros, podem ser motivadores de ideias inovativas.

Ao mesmo tempo, foi proposto uma nova forma de entender a relação entre Inovação e Gestão de Pessoas, onde, para as organizações da área da saúde, seria importante reformular por meio da inovação, as políticas e práticas de gestão de pessoas a fim de melhor gerir as equipes de trabalho na área da saúde. Tais equipes possuem diversas dificuldades apresentadas neste trabalho e que podem ser sanadas com novas, personalizadas e inovadoras práticas de Gestão de Pessoas.

**Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Inovação, Gestão de Pessoas no setor da saúde.**

## **ABSTRACT**

Health Organizations have distinct characteristics and are difficult to administer. For years, the equation between collection of resources and expenditures of the sector, mainly organizations of the hospital area, has been sought.

In this sense, globalization, fierce competition and current legislation promote a series of difficulties to be addressed.

This work aims to identify the relationship between Innovation and People Management and how this relationship can help health organizations to better manage their employees in order to survive in this competitive market.

Through an exploratory and qualitative research it was possible to identify that there is little scientific production on the subjects studied indicating the importance of further studies in the area of hospital administration.

Innovation was identified as a result of a people management that works, through policies of encouragement, recognition and help, innovative ideas in its staff. In the same way, it was also possible to identify that practices such as Training and Development, Career and Salary Plans, Leadership Programs, among others, can be motivators of innovative ideas.

At the same time, a new way of understanding the relationship between Innovation and People Management was proposed, where, for health organizations, it would be important to reformulate, through innovation, people management policies and practices in order to better To manage the work teams in the health area. These teams have several difficulties presented in this work and can be cured with new, personalized and innovative People Management practices.

**Key words: People Management, Innovation, People Management in the health sector**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Relação entre Gestão de Pessoas e Inovação encontrada nos estudos existentes.....	30
<b>Figura 2</b>	Inovação para Gestão de Pessoas – Proposta do trabalho.....	32

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Cronologia da Gestão de Pessoas no Brasil.....	19
<b>Tabela 2</b>	Síntese dos principais conceitos sobre inovação.....	26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1. GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.1.1 Origem.....	18
2.1.2 Modelos e Conceitos.....	20
2.1.3 Gestão de Pessoas na área da Saúde.....	22
2.2 INOVAÇÃO.....	25
2.2.1 Origem.....	25
2.2.2 Modelos e Conceitos.....	25
2.3 INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS.....	28
<b>3 DISCUSSÕES SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE</b> .....	30
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36

## 1. INTRODUÇÃO

As Organizações de trabalho, sejam elas públicas, privadas ou sociais (ONG – Organizações Não Governamentais), funcionam como um espelho que reflete o comportamento das pessoas, ou seja, da sociedade em que estas empresas estão inseridas.

Antigamente, as dinâmicas comerciais ocorriam de forma mais natural, fácil e acessível. O universo de atuação das empresas era mais limitado, regional, gerando fácil compreensão do cliente, da cultura local e das necessidades do mercado. Isso porque tratava-se de um campo de atuação limitado e pequeno.

Após o advento da internet, o cenário comercial muda, dia após dia, de uma forma orgânica, incontrolável e cada vez mais rápida. Essas mudanças geram necessidades, tanto individuais quando organizacionais.

Essas transformações sociais vividas nos últimos anos acarretaram diversas mudanças nas dinâmicas organizacionais como: novas tecnologias a fim de facilitar o trabalho humano, ou até mesmo, substituí-lo, necessidades de internacionalização, conexões econômicas globais, concorrência mais acirrada, mudanças frequentes e rápidas no comportamento do consumidor, consumidores mais seletivos, informados e menos fiéis, diferenças culturais dentro da equipe de trabalho, pressões externas quanto responsabilidades sociais e ambientais, entre outros muitos fatores.

Esses impactos do macro ambiente, como: economia, tecnologia, informação e internacionalização não conduzem somente o modo e o ritmo de trabalho dentro das organizações, mas também impulsionam pesquisadores de todas as áreas a buscarem maior compreensão sobre esses fenômenos (mudanças).

Por mais que haja certa discussão sobre teoria e prática, a produção científica é rica e valiosa para quem atua no campo organizacional, uma vez que, além de aumentar a compreensão sobre um fenômeno, também fornecem teorias que demonstram a origem, atual situação e possíveis consequências de um determinado fenômeno, além de fazerem um rico copilado de ferramentas de trabalho e de avaliação.

A contribuição mais rica da produção científica é, sem dúvida, a rápida aglutinação e dispersão de conteúdo. Por exemplo: Um gestor Brasileiro com

dificuldades na área de Liderança, pode rapidamente pesquisar artigos disponíveis, recentes e gratuitos advindos de diferentes Países via internet. Esse gestor encontrará outras formas de Liderança, pesquisas sobre o que funcionou ou não funcionou em outras empresas, os modelos de Liderança existentes, entre outros assuntos relacionados a sua dificuldade, o que fornecerá a ela uma base rica de conhecimento para aprendizado e tomada de decisão.

É extremamente rico e valioso, para a rotina de trabalho de quem atua no mercado, poder conhecer as teorias e formas de exercício em diferentes partes do mundo, de forma rápida e gratuita.

As pesquisas acadêmicas na área de Administração são numerosas, porém a grande maioria aborda questões econômicas e financeiras. As obras na área de Gestão, por se uma questão mais qualitativa do que quantitativa, não são tão apreciadas pela academia.

Porém, recentemente essa percepção tem se alterado. Alguns autores argumentam sobre: Em um mercado global e acirrado, a única possibilidade de diferencial competitivo são as pessoas.

Isso se dá devido a impossibilidade de imitação do corpo funcional. Normalmente as organizações tendem a praticar o mimetismo, que seria a aproximação, semelhança e conformidade com o meio. Ou seja, quando uma empresa é bem sucedida, outras tendem a imitar suas práticas para também serem bem sucedidas. Isso também vale para necessidades socialmente construídas, como por exemplo a gestão de resíduos e obrigações socioambientais.

Tais necessidades são constructo da sociedade e refletem-se no ambiente organizacional. Todas as empresas acabam aplicando e copiando práticas a fim de manterem-se competitivas.

Se ponderado com paciência, é possível observar uma infinidade de empresas com práticas pouco ou nada producentes, aplicadas somente pela necessidade imposta pelo mercado.

Isso é prejudicial para a empresa e para a teoria utilizada. Uma vez que a prática não possua aderência, isso pode acarretar: resultado nulo, resultados inversos aos esperados e/ou estigma da prática.

A aderência referida nada mais é do que a concordância, o reconhecimento que a prática deve possuir para ser aplicada. E isso depende de muitos fatores,

como por exemplo: Classificação (tipo) da Organização; Modelo de Estruturação da Organização (Modelo de Gestão Geral); Modelo de Gestão de Pessoas; Identidade Organizacional.

A teoria possibilita desvendar diversas classificações e formas de trabalho, abaixo citar-se-á os aspectos mais relevantes para este trabalho.

**Tipo de Organização: Mecanicista - Orgânica - Mista;**

Está relacionado as origens de formação, de estruturação da organização. A sociedade foi moldada, inicialmente, por esse modelo mecanicista.

Advindo da Revolução Industrial, das necessidades de planejamento e controle do trabalho, redução de erros e aumento de eficiência, como consequência maior controle dos funcionários. Este modelo também apresenta alta departamentalização e hierarquização.

O modelo mecanicista está relacionado a automação do trabalho, onde deve-se seguir uma sequência pré-estabelecida para execução das atividades, os colaboradores possuem funções específicas, praticamente nenhuma flexibilidade, diálogo ou adaptação. Esse modelo pode gerar ganhos de tempo, redução de custos, maior eficiência e previsibilidade.

Muitas empresas, principalmente nos Países subdesenvolvidos, ainda trabalham sobre esse modelo e, para muitas, é possível dizer que o modelo possui aderência e é a melhor opção para aquele tipo de negócio.

Isso se dá devido ao tipo de serviço/produto desenvolvido, se for relacionado a uma tarefa que precisa ser realizada de forma contínua, padronizada e precisa, o formato mecanicista se torna a melhor opção.

Os principais problemas desse modelo são: a dificuldade de adaptação as mudanças do mercado, adaptação as necessidades internas e desumanização.

Por esses e outros motivos, as empresas que possuem maior *know-how*, maior participação de mercado e maior internacionalização, migraram para um modelo orgânico ou misto.

Hoje, essa forma de gestão não é bem visto tanto na academia quando no mercado.

Mas cuidado, na maioria das vezes o problema está na escolha e aplicação do formato ou prática, e não na teoria em si.

Por esse motivo, neste trabalho, irar-se-á discutir por diversas vezes a necessidade de personalização de teorias e práticas a serem aplicadas.

Conhecer, em totalidade, a empresa para a qual trabalha é fundamental para o sucesso da Gestão!

O modelo Orgânico é mais recente, compreende as organizações como um coletivo/grupo de indivíduos, é mais humano e flexível. O foco é a entrega e não o processo.

Com o passar dos anos descobriu-se que as organizações, por serem formadas por indivíduos, deveriam preocupar-se com a satisfação das necessidades humanas a fim de gerar maior produtividade.

A Visão é oposta, no modelo apresentado anteriormente, os processos eram responsáveis pelos resultados, então o foco era otimizar os processos. Neste modelo, as pessoas são responsáveis pelos resultados, então o foco passa a ser suas necessidades psicossociais.

O precursor dos estudos sobre as necessidades humanas foi Maslow, subdividindo-as em sete fatores em uma escala piramidal. Pode-se relacionar a escala de Maslow com o ambiente organização, por exemplo: na base da pirâmide encontram-se as necessidades mais básicas do ser humano, começando pelas Fisiológicas, que seriam disponibilidade de boas condições de trabalho, seguida das necessidades de Segurança, como por exemplo *feedback* e estabilidade. Posteriormente, o autor aborda as necessidades Sociais, como por exemplo: interação com outras pessoas. Depois encontram-se as necessidades de Autoestima, que podem ser relacionadas ao reconhecimento e autonomia no trabalho. Por último, no topo da pirâmide, o que significa ser a última necessidade a ser atendida e também a mais difícil de ser alcançada, é a necessidade de Auto realização, relacionada principalmente ao comprometimento e sentimento de pertença.

Em complemento, necessidades como: autonomia, autocontrole, reconhecimento, liberdade de expressão, liberdade para criação, sentimento de pertença, utilidade e capacidade e participação na tomada de decisão, foram algumas das necessidades humanas dentro do ambiente de trabalho indicadas como motivadores do comprometimento e eficiência.

As Organizações Mistas nada mais são do que a coexistência de fatores mecanicistas e orgânicos, dependendo da adequação e necessidade.

### **Modelo de Gestão de Pessoas: Tradicional – Contemporâneo;**

O modelo de Gestão de Pessoas utilizado pela organização será resultante e semelhante ao tipo da sua formação, se é Mecanicista, Mista ou Orgânica.

Em geral, empresas Mecanicistas optam pelo modelo tradicional de Gestão de Pessoas, baseado em hierarquia, controle, políticas e práticas fixas de gestão, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, entre outros. As práticas não são flexíveis e adaptadas ao público (colaboradores). Na maioria das vezes existem por uma mera necessidade de controle, questões legais e fiscais e/ou mimetismo.

As organizações Mistas e Orgânicas possuem maior flexibilidade e habilidade para adaptar as melhores políticas e práticas de Gestão de Pessoas ao seu pública interno. Também, com a aplicação da Inovação na área de Gestão de Pessoas, é possível criar novas políticas e práticas, com maior aderência e eficiência.

Por exemplo, uma organização que possui a política de Treinamento e Desenvolvimento, com uma prática de oferta de cursos semestrais sobre seus produtos e serviços, a fim de alcançar maior similaridade entre conhecimento e discurso de seus funcionários. Uma organização mais mecanicista iria formatar um único modelo de curso (busca por redução de custos e otimização de tempo) e apresentá-lo-ia para todos os colaboradores. Isso seria uma atitude arriscada e com grandes chances de não obter resultados. Um dos motivos que levaria ao fracasso da prática, por exemplo, poderia ser a linguagem utilizada. Alguns colaboradores entenderiam, outros não. Uns achariam útil, outros não.

A pergunta importante é: Houve ou não uma economia de custos e otimização de tempo? Levando em consideração que a ação não alcançou todo o público desejado, a resposta mais provável é que resultado é proporcional ao investimento, curto e baixo.

Em contrapartida, a ideia de uniformizar o conhecimento entre os colaboradores é muito importante, facilitando o trabalho diário, gerando credibilidade para o cliente e reduzindo o estresse gerado pela falta de informação.

Um empresa mais Orgânica, por exemplo, poderia compreender que: A política e prática, já existentes a muitos anos nas teorias administrativas, é boa para

sua empresa, porque seus funcionários precisam ter resposta rápida e imediata, precisam falar a mesma linguagem e possuir o mesmo conhecimento porque atendem uma grande quantidade de clientes, então tal política e prática é boa para a empresa. Porém, necessidade de adaptação.

Não basta aplicar um curso semestralmente, é necessário conhecer seus colaboradores, compreender de que região são oriundos, qual a alfabetização, quais são as dúvidas e necessidades mais frequentes, qual é comportamento social da maioria deles, estado civil, se possuem filhos ou não, entre outros inúmeros fatores que possuem influência direta no resultado esperado.

Neste ponto confirma, novamente, a necessidade de personalização e inovação na área de Gestão de Pessoas.

### **Identidade Organizacional: Missão – Visão – Valores;**

Outro fator indispensável é a Identidade Organização.

Missão, Visão e Valores são norteadores do comportamento e dos passos que a organização quer tomar.

Eles sofrem influência direta do tipo de organização (mecanicista ou orgânica) e por sua vez, influenciam a estratégia organizacional.

A missão é o objetivo existencial da empresa, porque e para que ela existe.

A visão é o rumo que a empresa deseja tomar, qual é seu objetivo. A visão deve ser atualizada sempre após o alcance do objetivo.

Os valores são como princípios, regras básicas de comportamento a qual a empresa não abre mão e, por sua vez, seus colaboradores necessitam se identificar e comportar de igual maneira.

Esses fatores devem estar alinhados e difundidos, para que assim, os colaboradores possam 'remar' para a mesma direção.

Após o exposto, inegável é a necessidade de pesquisas para a área de Gestão de Pessoas. Infelizmente, esta área possui pouca expressividade dentro da academia.

Algumas das pesquisas que abordam o tema, a tempos vem alterando a classificação de Gestão de Pessoas para Gestão Estratégia de Pessoas. Em suma, ambas referem-se a mesma coisa, porém a segunda enfatiza a necessidade da Gestão de Pessoas estar alinhada a Estratégia Organizacional.

Em complemento, como dito anteriormente, as transformações políticas e econômicas geram demandas de gestão e principalmente de gestão das relações de trabalho (FLEURY e FISCHER, 1992).

Neste contexto, a obra de Singh et al. (2012), reflete a importância das pessoas como capital competitivo e sua gestão (gestão de pessoas) como questão de sobrevivência no mercado.

Conforme apontado por Trindade et al. (2015) as lacunas na pesquisa sobre gestão de pessoas são muitas. Há anos o mercado apresenta mudanças nesta área, passando de uma ferramenta operacional e burocrática de gestão de pessoas para uma gestão alinhada ao posicionamento estratégico da empresa.

Pesquisadores esforçam-se para acompanhar essa movimentação, buscando provas científicas sobre a geração de valor dos setores de Recursos Humanos, mensuração e quantificação do seu valor estratégico. Sobre isso, frisa-se a importância de contribuições acadêmicas em resposta a estas necessidades mercadológicas.

Neste contexto, o presente trabalho busca identificar na literatura as relações e possíveis relações entre Gestão de Pessoas/Gestão Estratégica de Pessoas e Inovação.

Para afunilar ainda mais o foco deste trabalho, optou-se por analisar ambas as relações dentro da área de Saúde, mais especificamente na prestação de serviços ambulatoriais, cirúrgicos e de internamento. Admitindo-se que a área, por lidar diretamente com o cliente e com saúde do mesmo, o que é uma questão delicada, necessidade de mais estudos para aprofundar a compreensão do tema.

Desta maneira, o objetivo principal desta pesquisa é responder a seguinte pergunta: **Como a inovação pode agregar valor à Gestão de Pessoas na área da Saúde?**

Sendo assim, para alcançar resposta ao problema (pergunta) desta pesquisa, traçou-se três objetivos, sendo eles: **O que é Gestão de Pessoas? O que é Inovação? Qual as possíveis contribuição da Inovação para a Gestão de Pessoas?**

Para realização da pesquisa, optou-se pelo método de pesquisa Exploratória, Qualitativa, com pesquisas bibliográficas e documentais. A fim de descrever e analisar a Inovação em Gestão de Pessoas.

O resultado esperado é uma maior conscientização dos administradores de clínicas e hospitais quanto: a necessidade de conhecer sua empresa e seus colaboradores; compreender, adaptar e criar políticas de gestão de pessoas; e auxiliar a compreensão do real diferencial competitivo de uma organização, ou seja, as pessoas que ali trabalham.

## **1.2 Metodologia da Pesquisa**

Esta pesquisa é de natureza exploratória com abordagem qualitativa.

Utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental para compreender e descrever os fenômenos estudados, possibilitando discutir e analisar o campo de estudos sobre gestão estratégica de pessoas e inovação.

Optou-se pela pesquisa exploratória pelo pouco conhecimento sobre Inovações na área de Gestão de Pessoas, possibilitando conhecer mais a fundo tal tema. A pesquisa qualitativa foi escolhida por representar a abordagem mais adequada para o presente tema.

Para execução, utilizou-se de pesquisa bibliográfica em periódico disponíveis (gratuitamente) na plataforma CAPES/MEC. Delimitou-se então o período de estudo de 2012 a 2016 e de janeiro de 2017 a março do 2017, uma amplitude temporal de pouco mais de cinco anos. Além da questão temporal, também foram considerados somente artigos revisados por pares e em português. Foram pesquisadas as seguintes palavras-chave: a) gestão estratégica de pessoas e inovação, b) gestão estratégica de pessoas e estado da arte, e c) gestão estratégica de pessoas e tendências. Foi utilizado Gestão Estratégia de Pessoas e não somente Gestão de Pessoas por objetivar-se estudar o conceito mais recente da área.

Após aplicação dos filtros e realização da busca, títulos e resumos foram lidos para verificar aderência ao tema proposto. A seleção considerou artigos gerais da área de gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas e artigos da área de inovação em gestão de pessoas. Não foram considerados artigos que envolvessem metodologias muito específicas, como a validação de modelos de gestão de pessoas.

Esta coleta de informações resultou em 127 artigos para as palavras gestão estratégica de pessoas e estado da arte; 349 para gestão estratégica de pessoas e

inovação e 226 para gestão estratégia de pessoas e tendências. Totalizando uma base de dados de 702 artigos, destes muitos se repetem na base de pesquisa, por possuírem linhas em comum. Após análise de títulos e resumos foram identificados 10 artigos vinculados ao tema e metodologia propostos neste trabalho.

Nos artigos verificou-se a predominância de questões como: Gestão estratégia de pessoas; Busca por maiores resultados (financeiros) e Alinhamento a estratégia da organização. Conforme já apontado pelo estudo Trindade et al. (2015), que incluía um período de quatorze anos, entre 2001 e 2014, os estudos nacionais e internacionais apontavam crescente interesse na temática gestão de pessoas alinhada a estratégia organizacional como fator competitivo.

Após leitura integral dos artigos se fez necessário, pela baixa quantidade de publicações que relacionassem inovação e gestão de pessoas, nova pesquisa para complementar este trabalho. Senso assim buscou-se o acréscimo de livros e artigos que fundamentassem e conceituassem os temas gestão estratégia de pessoas e inovação. Para este complemento também utilizou-se a plataforma CAPES/MEC e bibliotecas físicas.

Ao final, a autora realiza relações e apontamentos sobre os temas, argumentando sobre a contribuição da inovação na área de gestão de pessoas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentar-se-á as pesquisas, conceitos e autores que dão suporte teórico para este estudo. O capítulo divide-se em três partes: a primeira introduz o conceito de Gestão de Pessoas, suas origens e modelos e como esta gestão é aplicada em organizações da área de saúde. A segunda parte trata da Inovação quanto origens, conceitos e modelos, seguida de uma discussão sobre as inter-relações entre Inovação e Gestão de Pessoas.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

#### 2.1.1 Origem

Os primeiros indícios de atividades voltadas a administração de pessoal datam 1900 a.C., na Babilônica, antiga Mesopotâmia, onde foram estabelecidos os primeiros salários mínimos para as principais atividade de trabalho da época. Posteriormente, em 1500, Romanos registram atividades embrionárias sobre liderança e trabalho em equipe. (OLIVEIRA, 2005).

Somente em 1810, na Escócia, é que se iniciaram estudos e práticas sobre administrar pessoas para um objetivo comum. Tal iniciativa se deu por meio do cooperativismo. Robert Owen, fundador do movimento cooperativista, ao mesmo tempo que implementou um novo modelo de empresa, a cooperativista, também criou uma nova forma de se relacionar no trabalho, onde se fazia necessário comprometimento mútuo dos funcionários para que a cooperativa pudesse funcionar. Verificou-se então, que tal modelo acarretou melhoria nas condições de trabalho, maior produtividade e qualificação profissional. (OLIVEIRA, 2005).

Com o passar dos anos, as iniciativas de administrar os funcionários ganha 'corpo' e passa a compor um setor próprio dentro das organizações, o setor de Recursos Humanos.

Como em todas as áreas da administração, as atividades de Recursos Humanos também evoluíram e passaram a incorporar, além da burocracia de folhas de pagamento e controle de carga horária, também as necessidades já apontadas

por Owen, como a necessidade de gerir o corpo de funcionários, no sentido de conduzir, orientar.

As áreas passam a nomear-se setores de Gestão de Pessoas, e não mais somente de Recursos Humanos.

Foi na primeira metade do XX, que Elton Mayo, nos Estados Unidos, desenvolveu a Teoria das Relações Humanas, deixando a área de Gestão de Pessoas em evidência. Tal teoria destinava-se a estudar os aspectos comportamentais na execução do trabalho, como por exemplo: motivação e comunicação. (OLIVEIRA, 2005).

Na tabela abaixo, encontrar-se-á um resumo cronológico da evolução de Gestão de Pessoas no Brasil, deste o início do Séc. XX até os dias atuais.

Tabela 1 – Cronologia da Gestão de Pessoas no Brasil.

Período	Modelo de Gestão de Pessoas	Funções e Características
Antes de 1930	Gestão de Pessoas como função Genérica/Contábil	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar e coordenar atividades para qualquer tipo de relação de trabalho;</li> <li>✓ Alto grau de hierarquia e distanciamento;</li> <li>✓ Não havia padrão, dependendo do perfil do empregado, empresa e setor de atividade;</li> <li>✓ Característica Contábil, onde pessoas eram mercadorias e custos operacionais;</li> </ul>
De 1930 à 1945	Gestão de Pessoas como função Administrativa/Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação de Políticas e Práticas (seleção, treinamento, remuneração, relações trabalhistas);</li> <li>✓ Algumas conexões entre o setor e os demais setores da organização;</li> <li>✓ Filosofia gerencial para comando e controle de funcionários;</li> <li>✓ Contenção de custos;</li> <li>✓ Evitar greves;</li> <li>✓ Negociação com sindicatos;</li> <li>✓ Característica Legal para cumprir e assegurar direitos e deveres;</li> <li>✓ Interferência do Estado;</li> <li>✓ Criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio;</li> <li>✓ Criação da CLT em 1943;</li> <li>✓ Qualificação profissional em alta (criação do Senai na déc. de 40 e do Senac na déc. de 46);</li> </ul>
De 1945 à 1964	Gestão de Pessoas como função Administrativa/Tecnista	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pós II G.M.;</li> <li>✓ Entrada de empresas estrangeiras com diferentes concepções de G.P., mais formalizadas;</li> <li>✓ Maior intervenção do Estado (política salarial, sindicatos e relações trabalhistas, FGTS);</li> <li>✓ Entrada de tecnologias para auxiliar na gestão;</li> <li>✓ Característica tecnicista (modelo Norte Americano);</li> </ul>
De 1965 à 1980	Gestão de Pessoas como função Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Setor mais participativo e estratégico;</li> <li>✓ Funcionários são vistos como fonte de vantagem competitiva;</li> <li>✓ Investimento em capital humano;</li> <li>✓ Característica administrativa voltada ao lado mais humano;</li> </ul>
De 1985	Gestão de	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assume característica estratégica para a organização;</li> </ul>

até hoje	Pessoas com função Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quebra de paradigmas;</li> <li>✓ Trabalhados é o maior patrimônio. Capital Humano e Intelectual.</li> </ul>
----------	--------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria com base em: FLEURY e FISCHER, 1992; SANTOS et al., 2013; SILVEIRA e MAESTRO FILHO, 2013.

Como visto na Tabela 1, contemporaneamente, a Gestão de Pessoas passa a vários anos por uma nova fase, a fase Estratégica. Isso originou nova nomenclatura, utilizada na maioria das publicações recentes, Gestão Estratégica de Pessoas. O que significa dizer que, além das atividades burocráticas e de direção também incorpora caráter estratégico para a organização, ou seja, o antigo setor que antes funcionava de forma isolada da organização, passa a ser fator principal da execução e manutenção da estratégia organizacional.

Inicialmente a Gestão Estratégica de Pessoas possuía caráter muito racional advindo do clássico histórico da administração de pessoas, e por mais que haja avanços, ainda hoje é possível encontrar resistência a mudança e adesão ao modelo lógico do século XX. Isso devido à grande complexidade das relações indivíduo-organização. (MASCARENHAS, 2008).

Neste sentido, defende-se a evolução tanto da teoria quanto da prática da área para que se possa administrar com melhor eficiência esses relacionamentos complexos. “O indivíduo seria um ser social, em constante interação com outros indivíduos, e a eles ligado por laços afetivos e culturais” (MASCARENHAS, 2008, p. XXIV).

### 1.1.2 Modelos e Conceitos

Além das funções e características atreladas a períodos de tempo apresentadas anteriormente, a Gestão de Pessoas possui duas principais divisões conceituais, o modelo Tradicional e o modelo Contemporâneo.

Porém, independentemente disso, Gestão de Pessoas pode e deve ser vista como ferramenta estratégica, que gera valor, riquezas e principalmente vantagem competitiva para as organizações.

O modelo tradicional envolve mais as questões trabalhistas, políticas e práticas de Gestão de Pessoas, independente se possuem ou não uma visão mais voltada ao fator humano.

Como conceito, pode-se citar:

A gestão estratégica de pessoas (...) [como] meio um conjunto de políticas, práticas e instrumentos e, como fim, objetivos e metas definidos em alinhamento com missão e visão de uma organização (...) (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013, P.2).

As políticas de Gestão de Pessoas, desenvolvidas no modelo tradicional, mais comumente empregadas, são: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Educação, Avaliação de Desempenho, Cargos e Salários, Sistema de Benefícios, Plano de Carreira, entre outros.

Tais políticas são eficientes e necessárias para a boa manutenção do corpo de funcionários, mas sozinhas não são responsáveis por reter talentos e desenvolver comprometimento/envolvimento. Conforme aponta SANTOS et al. (2013, p.3): “As políticas servem de diretrizes e orientam os trabalhadores para atingir os objetivos das organizações”.

Cada empresa pode utilizar-se de todas ou de algumas políticas, depende do seu porte, ramo e do perfil de seus funcionários. O importante é ressaltar que a necessidade das políticas de práticas de gestão de pessoas possuem algumas premissas e/ou diretrizes de comportamento da organização: Valorização – Qualificação – Motivação – Possibilidade de Crescimento – Incentivos vinculados a resultados. (ALBUQUERQUE, 2013).

Já a visão contemporânea tem como precursor os estudos de Maslow (1943) sobre as necessidades hegemônicas do ser humano, e de Douglas Mc Gregor (1957) sobre as necessidades psicossociais do ser humano. O primeiro estudo complementa o segundo, onde as necessidades hegemônicas (principais) do ser humano, uma vez atendidas geram posterior frustração, pois o ser humano sempre está em busca de algo melhor e mais novo, complementando assim as necessidades psicossociais. (MASCARANHAS, 2008).

Essa ideia surge a partir da busca por maior comprometimento/motivação do funcionário para com a organização. A área de Gestão de Pessoas passa então a precisar compreender as necessidades humanas básicas, universais e complexas a fim de chegar na equação para a melhor gestão. Tarefa árdua e complexa.

Outro fator recentemente integrado a Gestão de Pessoas é a Meritocracia. O termo refere-se a políticas e ferramentas baseadas na avaliação de desempenho

que promovam condição de igualdade de oportunidades para os colaboradores. O termo também é denominado como Meritocracia Institucional, conforme Barbosa (2014).

A meritocracia, como apontado por Barbosa (2014), advém de pressões sociais contra formas de gestão que privilegiam uns em detrimento de outros, como exemplo: nepotismo, fisiologismo e privilégios corporativos. No Brasil, é comum identificar tais práticas de preenchimento de vagas, promoções, cargos, salários e funções com as expressões: 'QI (quem indica)'; 'apadrinhado', 'cargo de confiança', 'uma mão lava a outra' dentre outros.

Infelizmente, para muitos, principalmente na cultura Brasileira, a meritocracia é algo extrínseco a organização, e quando adotado pela alta gestão não é feito em prol dos colaboradores, mas sim dos resultados. Conforme aponta Barbosa (2014, p. 81) "É mais uma questão de estratégia do que de valores".

A mesma autora lança o questionamento sobre a existência de políticas de avaliação de desempenho que não promovem a meritocracia, ou seja, a velha máxima diferença entre prática e teoria, conforme afirmação da autora: "Ou seja, os princípios que ela esposa [a política] não são legitimados, segundo alguns, nas práticas organizacionais. (BARBOSA, 2014, p. 81).

Tais evoluções se deram devido a importância do capital humano para as organizações, e tamanha sua complexidade de administração. O colaborador é visto como um diferencial da organização, algo de difícil substituição e imitação. Aí encontra-se o papel importante e imprescindível da evolução na área Gestão de Pessoas. "(...) uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva". (FIUZA, 2010, p. 57).

### **2.1.3 Gestão de Pessoas na área da Saúde**

Como visto anteriormente, a Gestão de Pessoas é algo complexo que precisa levar em consideração a região, legislação, cultura, área de atuação, perfil dos funcionários, necessidades humanas entre outros fatores antes de sua implementação.

Sabe-se que um dos setores mais carentes de conceitos, ferramentas e métodos Administrativos é o Setor de Saúde, principalmente o que lida diretamente

com o cliente, que seria o setor de prestação de serviços ambulatoriais, cirúrgicos e de internamento.

A área da Saúde enfrenta desafios de Gestão advindos do desacoplamento entre o profissional que atua na área médica e o profissional que faz a gestão dos serviços e produtos médicos. Na grande maioria dos casos, é possível encontrar profissionais da saúde (médicos, enfermeiros, entre outros) atuando desde o atendimento ao paciente até as necessidades de gestão, das mais variadas, desde estoque, faturamento, contratos, manutenção de máquinas, gestão de pessoas, estratégia, entre outros.

Esta realidade de mercado não favorece a qualidade dos serviços prestados. Sabe-se que as cadeiras de Medicina do Brasil não oferecem grades curriculares voltadas a área de administração e, em algumas cadeiras, disciplinas de administração são oferecidas aos profissionais de enfermagem. Ou seja, a base curricular de administração dos profissionais de Saúde é fraca, ou até mesmo inexistente.

Ao analisar o papel do Médico na gestão, Mosser e Begun (2015, p. VIII) apontam:

Esta autoridade faz sentido quando responde questões que exigem conhecimento exclusivo dos médicos. Todavia, não faz sentido utilizar o conhecimento técnico dos médicos como razão para generalizar sua autoridade visando cobrir todos os assuntos organizacionais e de atendimento à saúde.

Além do profissional de saúde atuando como gestor, também encontra-se o profissional de administração atuando como gestor na área de Saúde, o que também, na grande maioria dos casos, não é uma alocação bem sucedida.

Da mesma forma que as políticas precisam ser adaptadas de acordo com as características da organização, do serviço e de seus colaboradores, a Gestão de Pessoas na área da Saúde precisa compreender algumas questões específicas que só existem nesta área de atuação. Por esse motivo, o gestor advindo de outras áreas da administração encontra diversos obstáculos a ultrapassar.

Porém, se a atividade de Gestão de Pessoas focar nessa questão, é possível adaptar e integrar o profissional administrador a área de saúde, levando em consideração as vantagens de seu conhecimento sobre administração. “Os administradores possuem conhecimento pertinente e habilidades que muitos clínicos não têm(...)” (MOSSER; BEGUN, 2015, p.VIII).

A área da saúde é extremamente singular e demanda uma preparação extra do profissional de administração para lidar com as questões específicas.

Para atuar com Gestão de Pessoas não é diferente. Além de se defender aqui que a gestão deve ser algo personalizado, também se ressalta a importância de adaptar, modificar e até mesmo criar novos métodos de gestão para as equipes de saúde. A inovação entra como aliada dessa personalização da gestão de pessoas

Quando se fala da necessidade da área da Saúde de possuir equipes multidisciplinares, autônomas e que possuam grande entrosamento e capacidade de trabalho em equipe, as políticas de recrutamento e treinamento passam a ser importantíssimas, pois além de selecionar o profissional com o perfil adequado, as informações devem ser integradas, uniformes e disponíveis a todos para uma maior rapidez na tomada de decisão, principalmente quando se fala da área médica de prestação de serviços ambulatoriais e cirúrgicos. (SOUZA et al., 2015).

Segundo Mosser e Begun (2015) a gestão do trabalho em equipe na área da Saúde é crucial. Os autores defendem diversos pontos de vista a serem aperfeiçoados, por exemplo: Melhoria do trabalho em equipe; compreensão mútua dos profissionais da saúde a respeito da profissão dos colegas; Administradores de saúde como membros de equipe; menos hierarquia entre as equipes de trabalho e mudança na autoridade e no papel do médico.

Ainda segundo os autores, muitos problemas enfrentados na área da saúde estão relacionados a comunicação, colaboração, gestão dos funcionários e das equipes de trabalho. As equipes desconhecem as habilidades e valores de seus colegas, falta adesão dos administradores as habilidades e treinamentos da área médica (restante da equipe), há muita hierarquia e status (por parte dos médicos) o que acarreta perda de informações, ideias e menor contribuição ao objetivo final, que por exemplo poderia ser tratar a doença de um paciente.

Tudo isso ocasiona menor segurança no tratamento, menor eficiência, aumento de custos e menor responsividade.

Fica claro que a área da saúde enfrenta grandes desafios na sua Gestão de Pessoas.

O objetivo deste trabalho não é discutir quais seriam as melhores práticas de Gestão de Pessoas para a área da Saúde, mesmo porque, defende-se que tudo deve ser analisado e adaptado, mas sim, iniciar discussões sobre a necessidade e

importância da Gestão de Pessoas para essa área e como, através da Inovação, é possível chegar a uma equação apropriada. Para tanto, o próximo capítulo analisará as questões de Inovação para que, ao final, seja possível discutir a relação entre os temas.

## 2.2 INOVAÇÃO

### 2.2.1 Origem

A Inovação não possui uma origem histórica definida pois trata-se de um conceito, onde inovar é fazer algo novo, e não de uma ferramenta ou teoria criada por algum autor.

A Inovação entra na área de Administração, como abordagem científica, por volta da década de 60 por meio do esforço de Knight para classificar a Inovação no ambiente organizacional. (TRINDADE et al, 2015)

Segundo Parolin e Albuquerque (2009, p. 136), a década de 90 foi precursora da incorporação da ideia de Inovação para o ambiente administrativo.

Com o esgotamento dos modelos anteriores, o tema inovação, alinhado à estratégia organizacional, emerge, sem precedentes no País, como uma alternativa para a retomada do desenvolvimento sustentável e como uma das prerrogativas para a competitividade global no novo milênio.

A inovação, além de ser um tema contemporâneo nas pesquisas acadêmicas, também se apresenta como uma saída para a competitividade mercadológica. Inovação é tudo que envolva novos processos e ferramentas antes não utilizados pela organização, mesmo que já utilizados por outros setores e/ou outras organizações. A inovação busca diferencial competitivo para o negócio

### 2.2.2 Modelos e Conceitos

Há muitas classificações e definições para Inovação. Alguns autores convergem, outros não. Para tanto, buscou-se sintetizar, na Tabela abaixo, as principais ideias encontradas nos textos que deram suporte a este trabalho.

Tabela 2 – Síntese dos principais conceitos sobre inovação.

<b>Principais linhas de pesquisa</b>		
Difusão da Inovação	Processos de Inovação	Capacidade de Inovação
<b>Principais Classificações de Inovação</b>		
Inovação Radial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apresentar novo serviço ou</li> <li>✓ Apresentar nova tecnologia para o serviço;</li> </ul>	
Inovação Incremental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trazer melhoria para algo já existente sem mudanças estruturais;</li> </ul>	
Inovação Aberta	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Busca de fonte de ideias externa a empresa para incremento tecnológico em busca de competitividade;</li> <li>✓ Não exclui o complemento com ideias internas;</li> </ul>	
Inovação Fechada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ São idealizadas internamente;</li> <li>✓ Passa por seleção interna para aplicação;</li> </ul>	
Inovação Distribuída	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possui envolvimento de terceiros;</li> <li>✓ Envolve pesquisadores e emprego da ciência.</li> </ul>	
<b>Principais modelos de capacidade de Inovação de uma Organização</b>		
Inovação com base no Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientada pelas Lideranças;</li> <li>✓ Depende da disponibilidade de recursos, sistemas e instrumentos de gestão;</li> <li>✓ Busca o ganho em competitividade;</li> </ul>	
Inovação em Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possui como fatores principais: Orientação e Apoio;</li> <li>✓ Relacionada ao estilo de liderança, estratégia organizacional, recursos, missão e valores;</li> <li>✓ Enfatiza a gestão do conhecimento;</li> </ul>	
Inovação como Habilidade Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relacionado a capacidade de extrair conhecimento de atividades rotineiras;</li> <li>✓ Também está ligado a visão e estratégia organizacional;</li> <li>✓ Envolve questões de inteligência organizacional, gestão de competências, criatividade, cultura, clima e tecnologia;</li> </ul>	
Inovação com Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uma postura organizacional que estimula a inovação por meio do estilo gerencial, recursos, gestão e estratégia;</li> <li>✓ Tripé entre Pessoas – Processos – Inovação;</li> </ul>	
Organização Inovadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baseado na liderança e na intenção da estratégia organizacional;</li> <li>✓ Fortemente relacionada a cultura organizacional.</li> </ul>	
<b>Inovação pensada/dividida por setores da organização</b>		
Inovação nas pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mudanças em comportamentos, crenças;</li> <li>✓ Utiliza-se de políticas e práticas de G.P., como por exemplo: Treinamento e Desenvolvimento;</li> </ul>	
Inovação no processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Novos elementos em informação, produção,</li> </ul>	

	atividade e/ou serviço;
Inovação em Marketing	✓ Investiga, analisa e implementa novas técnicas de mercado;
Inovação em Produto e Serviços	✓ Algo novo; ✓ Melhorias;
Inovação Organizacional	✓ Novas formas, práticas e costumes;
Inovação em Sustentabilidade	✓ Novas e/ou melhores técnicas de uso de energia, preservação do meio ambiente, reciclagem, entre outros.

Fonte: Elaboração com base em PÁDUA FILHO, et al. (2015); PAROLIN, ALBUQUERQUE (2009) e VALLADAES, et al. (2014).

Estes conhecimentos podem auxiliar as organizações a identificar a melhor forma de iniciar demandas por inovação. Conforme defendem Pádua Filho, et al. (2015, p. 90):

O conhecimento detalhado das metodologias e aplicabilidades da inovação é de relevância para a sua adoção como ferramenta estratégica de gestão. Avanços na implementação de ações inovadoras no setor de saúde certamente terão impactos positivos nos resultados do setor.

Para que uma organização possa ser inovadora ela precisa possuir alguns fatores determinantes, dentre os principais estão: liderança; estratégia voltada a inovação e gestão de pessoas voltada a inovação.

Conforme apontam Valladares et al. (2014. P. 606):

(...) principais fatores determinantes, são eles: liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para inovação; conhecimento do cliente e do mercado; gestão estratégica da tecnologia; organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos.

A teoria também fornece parâmetros para que as organização possam avaliar/mensurar o resultado de suas Inovações, se isto está sendo produtivo ou não e se a organização é mesmo inovadora.

Esta mensuração pode ser feita pelos fatores que são determinantes para a Inovação, ou seja, a existência desses fatores antecedentes a Inovação, e também pelos fatores resultantes das ações de Inovação. Outra forma de mensurações é analisando os *outputs* e *outcomes*. O primeiro trata da quantidade de ideias que foram adotadas, número de patentes, desempenho no mercado de inovações e desempenho financeiro. O segundo trata do desempenho comparando as inovações da empresa as dos concorrentes. (VALLADARES, et al., 2014).

Como pode ser visto, Inovação é um conceito amplo e que, independente da teoria utilizada para aplicação e mensuração, traz benefícios a organização por promover mudanças que acarretam a continuidade do negócio.

### 2.3 INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS PARA A ÁREA DA SAÚDE

Poucos estudos relacionam a Gestão de Pessoas com Inovação, menores ainda são as publicações para a área da Saúde. A grande maioria dos estudos estão relacionados as Inovações na área médica quanto a produtos e serviços, tecnologia e medicamentos. Porém, mesmo que haja algumas iniciativas, ainda sim são insuficientes.

A respeito da importância da Inovação para a área da Saúde, Pádua Filho, et al. (2015, p. 82) argumentam:

Existe uma urgente necessidade de se buscar estratégias inovadoras capazes de agregar valor ao cliente (...) visto que a competitividade do mercado neste setor tem sido determinante para enfraquecimento de suas transações.

Outros estudos admitem a Gestão de Pessoas como ferramenta organizacional capaz de promover a Inovação em seus colaboradores, em outras palavras, a Gestão de Pessoas seria precursora da Inovação, como é o caso do estudo de Parolin e Albuquerque de 2009.

Os autores identificaram as principais políticas e práticas de gestão de pessoas que incentiva a Inovação na empresa Herbarium, fabricante de fitoterápicos de Colombo, Paraná. Os resultados demonstraram a necessidade do alinhamento entre a estratégia organizacional e as políticas e práticas de gestão de pessoas, ambos voltados a inovação que garantiria maior competitividade organizacional.

Parolin e Albuquerque (2009) também identificaram por meio de quais políticas e práticas a organização incentivava a Inovação, foram elas: Treinamento e desenvolvimento – com a utilização de uma metodologia de consultoria em inovação e premiação para o banco de ideias; Avaliação de desempenho – com programa de gestão por competências, que dentre a mensuração de várias competências como comprometimento e comunicação, também era mensurada inovação na política de carreiras e promoção – que tinha como base de tomada de decisão o programa de gestão por competências.

O estudo demonstrou também que a autonomia e a liberdade eram incentivadas pela empresa, o que por sua vez gerava proporcionalmente o desejo de criatividade nos funcionários. Mas, por outro lado, foram identificados altos níveis de hierarquização que gerava receio de perda de estabilidade no emprego e certa inibição na apresentação de novas ideias.

Nenhum estudo foi encontrado onde escreve-se a Inovação como ferramenta para aperfeiçoar a Gestão de Pessoas.

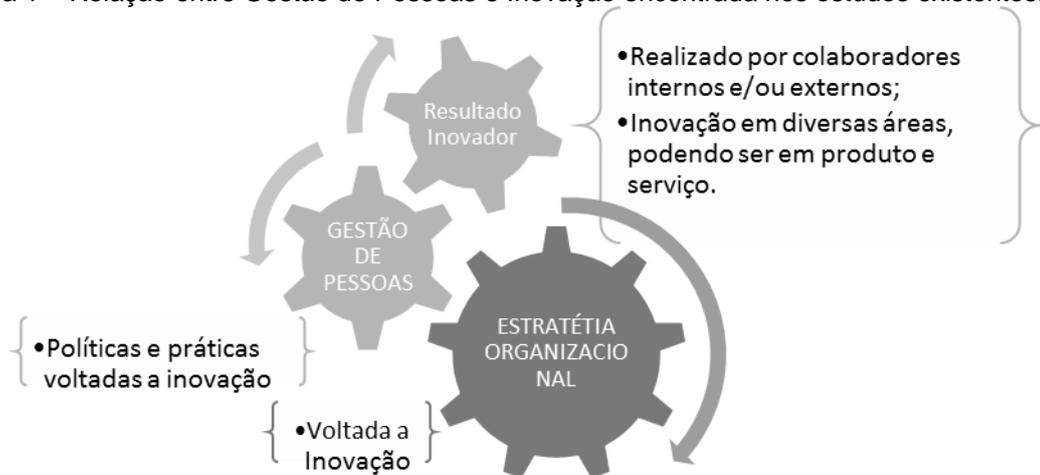
No próximo tópico, discutir-se-á a diferença entre essas abordagens, ou seja, as relações de causa-efeito dos temas, Inovação e Gestão de Pessoas.

### 3 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO

Com base nos expostos, é possível identificar relação positiva entre os temas. As poucas obras apresentadas, indicam que a Gestão de Pessoas é precursora da Inovação. Em outras palavras, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas podem motivar ações inovadoras.

A figura abaixo, elucida esta equação.

Figura 1 – Relação entre Gestão de Pessoas e Inovação encontrada nos estudos existentes.



Fonte: A autora (2017).

Primeiramente deve-se compreender que tudo funciona como uma engrenagem, onde uma ação influencia a outra. A estrutura organizacional (Mecanicista, Orgânica) deve ser voltada para ações Inovadoras, que por sua vez, está ligada e influenciando diretamente o setor de Gestão de Pessoas, este deve possuir políticas e práticas que motivem os colaboradores a terem ideias inovadoras.

Por fim, essas políticas e práticas movimentam a engrenagem dos resultados inovadores, os quais podem ser gerados pelos colaboradores internos e/ou externos, por exemplo funcionários e fornecedores. Mas também podem ser geradas por outras áreas, como exemplo os setores de pesquisa das universidades, associações e organizações não governamentais.

Certamente esta relação é válida, mas por si só não garante resultados satisfatórios.

Fica claro, em alguns estudos, que há certo nível de desacoplamento entre teoria e prática, assim como em todas as outras áreas da ciência.

As pesquisas estudadas para formulação deste trabalho, apontaram que, organizações que possuem grande nível de hierarquia inibem a inovação e que, apesar da empresa ter incentivos a inovação em suas políticas de gestão de pessoas, isso também não garante a ausência de resistência ou a presença de resultados.

A incoerência entre teoria e prática persiste.

Porém, a relação entre Gestão de Pessoas como precursora de Inovação se mostrou positiva. Apresentando que, por meio de algumas políticas de Gestão de Pessoas, é possível transmitir, incentivar e premiar ideias de inovação.

Outro ponto relevante e mais importante do que as práticas em si, é a cultura organizacional. Missão, Visão, Valores e Estratégia devem ser voltadas a Inovação, caso contrário de nada adiantará ter políticas de Gestão de Pessoas que incentivem atos inovadores. Isso seria controverso, provocaria dúvidas nos colaboradores e também não geraria os resultados esperados.

Os estudos demonstraram que os principais fatores que incentivam a Inovação dentro de uma organização são: Liderança, onde há a figura do líder de equipe voltado a inovação; Autonomia no trabalho diário, permitindo maior liberdade e estrutura organizacional mais orgânica do que mecanicista. A existência de hierarquia é prejudicial ao processo inovador.

Sendo identificada a relação positiva entre a Gestão de Pessoas como precursora da Inovação, este trabalho irá iniciar discussões sobre uma perspectiva oposta, sendo essa a proposta inicial: Como a Inovação pode agregar valor à Gestão de Pessoas?

Uma das mudanças Inovadoras possíveis é a divisão do setor de Gestão de Pessoas, onde uma parte ficaria responsável por questões burocráticas, jurídicas e trabalhistas e a outra por recrutar, treinar e envolver.

Em 1999 a empresa Herbarium já havia implantando a separação do setor, um deles responsável pelas atividades e rotinas trabalhistas e outro pelas atividades de gestão. Conforme citação abaixo.

(...) foi dividido em duas áreas: SAP (...) com a responsabilidade de assumir as atividades relativas às rotinas trabalhistas, administração de benefícios e de segurança e medicina no trabalho; e SRH (...) responsável pelas atividades de recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, eventos sociais e clima organizacional (...). (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009, p. 146).

Este estudo demonstra que a ideia de dividir o setor em dois não é nova, porém na teoria e na prática é possível identificar que pouco se fala ou se aplica desta iniciativa. Lembrando que Inovação não diz respeito a somente algo totalmente novo no mercado, mas a algo novo para sua organização.

Na figura abaixo, demonstrar-se-á a Inovação como ferramenta da Gestão de Pessoas.

Figura 2 – Inovação para a Gestão de Pessoas – Proposta do trabalho.



Fonte: A autora (2017).

A Figura 2 apresenta a estrutura organizacional dividida em:

Organização com modelo de gestão orgânico, ou o mais orgânico possível. Isso significa uma gestão menos verticalizada e mais horizontalizada. Neste sentido haveria menos hierarquia, mais autonomia nas tomadas de decisões e mais flexibilidade nas atividades, o que favorece a inovação.

Posteriormente, a organização precisa possuir um Cultura voltada a Inovação, ou seja, SER uma organização Inovadora, que motive, aceite e implante ideias inovadoras.

Neste 'guarda-chuva' de Cultura Organizacional estariam inseridos todos os setores da empresa. No esquema apresentado somente os setores responsável pela administração do corpo de colaboradores foram representados. Um setor seria responsável por questões trabalhistas, alimentando pela própria legislação vigente



no País e o outro responsável por questões de Gestão, alimentado por informações internas advindas dos próprios colaboradores, o que personalizaria a gestão.

#### 4 CONCLUSÃO

As organizações da área da saúde, conforme defendido anteriormente, possuem grande complexidade tecnológica e de gestão, estão sempre enfraquecidas financeiramente. Decorrencia de um mercado acirrado e dos altos custos de suas operações.

Para isto, mudanças da gestão são necessárias e o ambiente hospitalar é propício para inovações.

Entende-se que hospitais especializados, de alta complexidade tecnológica, apresentam condições diferenciadas, reais ou potenciais, para desenvolver inovação nas dimensões institucional, tecnológica e de gestão. (PÁDUA FILHO, et al., 2015, p. 83).

Porém, para utilizar Inovação como ferramenta para melhoria da Gestão de Pessoas, primeiro é preciso conhecer de forma aprofundada a empresa e seus colaboradores. Segundo, compreender que as políticas e práticas de gestão de pessoas, apresentadas na teoria e utilizadas por outras empresa, podem ser úteis para a sua empresa, porém somente após personalização.

Também é necessário trazer a compreensão de que a responsabilidade do sucesso de políticas e práticas de Gestão de Pessoas não é da própria ação em si, mas sim da sua escolha, adaptação e aplicação. Estas sendo de responsabilidade dos gestores.

Ressalta-se que, o diferencial da organização sempre será as pessoas que nela trabalham, pois máquinas, equipamentos e técnicas podem ser facilmente copiados e ultrapassados. Ainda mais na área da saúde, onde alguns fornecedores de equipamentos de diagnósticos, medicamentos e materiais, detém o 'controle' do mercado.

Enfatiza-se a necessidade de conhecimento aprofundado do colaborador, para aí sim, utilizar-se das mais adequadas ferramentas de Gestão de Pessoas.

A divisão do setor e dois pode ser vista como um passo inicial para mudanças, por a visualização das necessidades e da gestão.

E por fim, frisa-se que, se a organização puder migrar para uma administração orgânica, isso poderá gerar resultados satisfatórios, mas, para tanto, necessita proporcionar liberdade de inovação para seus colaboradores.

Infelizmente, a bibliografia disponível é escassa e pouco aprofundada. Sugere-se como assunto para futuros estudos:

Pesquisa de campo em organizações da área da saúde que ofereçam serviços ambulatoriais, cirúrgicos e de internamento a fim de identificar as características da organização e como é realizada a Gestão de Pessoas;

Pesquisa de campo para identificar quais são as dificuldades encontradas por esse tipo de organização relacionadas a Gestão de Pessoas;

Proposta de modelo de avaliação específico para a área da saúde, onde seja possível identificar as características da organização, o tipo de gestão de pessoas e as características dos colaboradores;

Pesquisa temporal, avaliando os benefícios e dificuldades encontrados após aplicação de ideias inovadoras para o setor de Gestão de Pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L. Meritocracia e a Sociedade Brasileira. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 54, n 1, jan-fev 2014, p. 80-85. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n1/a08v54n1.pdf>

CAPES. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 77-101. set./out. 2010.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Como Gerir Pessoas Voltadas para o Comprometimento em um Estrutura Organizacional Remota do Alto Sertão?. **XXXVII ENANPAD**. Rio de Janeiro, Set. 2013.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008

MOSSER, G, BEGUN, J. W. **Compreendendo o trabalho em equipe na saúde**. Porto Alegre: AMGH, p. 316, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 3-50.

PÁDUA FILHO, W. C. de, et al. Inovação: uma ferramenta estratégica para a gestão de serviços do setor de saúde. **Revista Face**, UFMG, Minas Gerais, V. 12, n. 4, 2015

PAROLIN, S. R. H., ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão estratégica de pessoas para a inovação – caso do laboratório Herbarium. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.

SANTOS, N. C. dos; CORRÊA, D. A.; SPERS, V. R. E.; FRANCISCHETTI, C. E.; AGUIAR MACHADO, L.; CREMONEZI, G. O. G. A Eminência de uma Gestão de Pessoas Voltada para a Força de Trabalho Voluntária. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **ENGPR. ANPAD**. Brasília, nov. 2013

SILVEIRA, V. N. S.; MAESTRO FILHO, A. D. Gestão estratégia de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. **Pretexto**, v.14, n.1, p.71-87, jan/mar. 2013.

SINGH, S. et al. Measuring HRM and organizational performance: concepts, issues, and framework. **Management Decision**, v.50, n.4, p. 651-667, 2012.

SOUZA, VERA LÚCIA de, et al. **Gestão de pessoas em saúde**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 158. 2015.

TRINDADE, L. H., TRINDADE, C. G., NOGUEIRA, E. C. de O. R.. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **PG&C - Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 169-183, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/18139>>. Acessado em: 08 de abril de 2017.

VALLADARES, et al. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, art. 3, pp. 598-626, Set./Out. 2014.