

Ana Paula Moreno Pinho<sup>1</sup>  
Mara Rosália Ribeiro Silva<sup>2</sup>  
Nathania Ramos da Silva Evangelista<sup>3</sup>

## Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o contexto da gestão de pessoas e a inovação gerencial numa empresa de comunicação, através da percepção de seus gestores. Os objetivos específicos foram: identificar mudanças ocorridas na área de gestão de pessoas, analisar a percepção de gestores a respeito das ações gerenciais que indicam inovação e analisar a relação entre o contexto da gestão de pessoas e da inovação gerencial. A metodologia foi qualitativa com a realização de 6 entrevistas semiestruturadas com gestores de alto cargo dentro da empresa. Os resultados foram analisados através da análise de conteúdo. As cognições gerenciais revelaram que as inovações estão presentes nas ações dos gestores e no processo evolutivo da gestão de pessoas da empresa. Também, foi observado a necessidade de alinhamento dos arranjos internos da empresa a fim de possibilitar o alcance das expectativas dos seus stakeholders. Este artigo contribui ao tratar da implementação de práticas que promovem a evolução da gestão de pessoas e estimulam a criação de inovações gerenciais. Além de promover melhor entendimento sobre a dinâmica gerencial de uma empresa de comunicação que enfrenta o desafio de ser competitiva e produzir informações de valor para seus clientes.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; inovação gerencial; práticas gerenciais.

## Abstract

The general objective of this research was to analyze the context of people management and managerial innovation in a communication company, through the perception of its managers. The specific objectives were: to identify changes that occurred in the area of people management, analyze the perception of managers about management actions that indicate innovation and analyze the relationship between the context of people management and managerial innovation. The methodology was qualitative with the realization of 6 semi-structured interviews with senior managers within the company. The results were analyzed through content analysis. Management cognitions revealed that innovations are present in the actions of managers and in the evolutionary process of managing the company's people. Also, the need to align the company's internal arrangements in order to enable the achievement of the expectations of its stakeholders was observed. This article contributes by addressing the implementation of practices that promote the evolution of people management and stimulate the creation of managerial innovations. In addition, it promotes better comprehension about the management dynamics of a communication company that faces the challenge of being competitive and producing value information for its customers.

**Keywords:** People management; managerial innovation; managerial practices.

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Administração na Universidade Federal do Ceará – UFC Fortaleza/CE. Brasil. E-mail: ana.pinho@ufc.br

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Paraná – UFPR Curitiba/PR. Brasil. E-mail: mararosalia87@gmail.com

<sup>3</sup> Graduanda de Administração na Universidade Federal do Ceará – UFC Fortaleza/CE. Brasil. E-mail: nathaniaramos@alu.ufc.br

## INTRODUÇÃO

Conhecimentos fundamentados na abordagem da cognição organizacional e gerencial oferecem importantes explicações sobre as possíveis formas de gestores se comportarem sendo orientados pela maneira de compreender a sua realidade e o sistema social da organização ao qual se inserem e atuam. Segundo Pinho & Souza (2019), os comportamentos das pessoas nas organizações passam, necessariamente pelo entendimento de como elas explicam, organizam e estruturam a realidade. De acordo com esta abordagem, gestores ao agirem em relação à sua equipe de trabalho usam o seu repertório de crenças e percepções para decidirem sobre políticas e práticas que adotarão nas suas respectivas gestões. Assim, no campo da Gestão de Pessoas (GP), a aplicação desta abordagem contribui para demonstrar a forma de pensar sobre pessoas e processos e, ao mesmo tempo, indicar o estágio do desenvolvimento em que se encontra esta área no contexto organizacional vigente.

A Gestão de Pessoas tem sido diretamente influenciada pelas mudanças nos cenários social e econômico, as quais têm gerado profundas transformações nas relações de trabalho. Nesse sentido, a lógica da economia baseada no conhecimento, que passa a ganhar força a partir dos anos 1980, imprime alterações importantes na dinâmica de funcionamento da organização envolvendo as suas dimensões estruturais, culturais e de práticas de gestão (Ulrich & Dulebohn, 2015).

No modelo de gestão baseado no conhecimento, a visão a respeito do trabalhador amplia-se para um indivíduo que lida com as informações e atua como um vetor do conhecimento no contexto organizacional. O foco passa a ser o compartilhamento da informação e a geração de inovações em diferentes áreas (Turriago-Hoyos, Thoene, & Arjoon, 2016).

A mudança de lógica da economia tradicional, com ênfase no capital e no trabalho, para a economia do conhecimento, onde o recurso de maior valor é o capital intelectual, impulsionou o empreendedorismo intraorganizacional e motivou gestores a desenvolver novas ideias a partir dos conhecimentos adquiridos e compartilhados. Dentre as inovações que emergiram nesse contexto, salientam-se as inovações gerenciais, as quais representam a criação e o aperfeiçoamento de novas abordagens de execução da atividade gerencial, assim como de estratégias, estruturas organizacionais e novos caminhos para produzir mudanças nos procedimentos e no sistema administrativo que compõe a organização (Hadam, 2017).

Desde a década de 80, a GP atravessou diferentes estágios: partindo de um caráter plenamente administrativo, seguido por uma ênfase em práticas de GP -como contratação, treinamento e desenvolvimento de carreiras- e, finalmente, apresentando uma configuração cada vez mais estratégica, capaz de estabelecer relações ora de confiança, ora de parceiro de negócios para com a organização (Ulrich & Dulebohn, 2015). Diluídas nesse processo, as inovações gerenciais têm estimulado mudanças incrementais e radicais ligadas à proposta de novas práticas, métodos, procedimentos e estruturas organizacionais (Damanpour, 2014).

Em se tratando de um contexto de intensas transformações, a indústria da comunicação possui a particularidade de ter como produto principal um bem intangível e perecível: a informação. Por conta disso, a dinâmica organizacional dessas empresas envolve um conjunto de habilidades técnicas, industriais e intelectuais capazes de produzir informações que sejam percebidas como produtos de valor pelos clientes.

A indústria da comunicação tem sido afetada tanto pelos avanços tecnológicos como pelas alterações dos hábitos dos clientes, que demandam informações com mais rapidez, ao mesmo tempo em que exigem maior credibilidade sobre o conteúdo consumido (Salaverría, 2015). Infere-se, portanto, que o seu perfil organizacional pressupõe um conjunto de inovações no âmbito gerencial capaz de equilibrar a volatilidade do seu produto final e as necessidades dos clientes internos e externos, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders*.

Assim, diante das transformações na indústria da comunicação, na área de GP e a sua relação com as inovações gerenciais, o objetivo geral desta pesquisa foi o de analisar o contexto da GP e a inovação gerencial em uma empresa de comunicação, através da percepção de seus gestores. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar mudanças ocorridas na área de GP, analisar a percepção de gestores a respeito das ações gerenciais que indicam inovação e analisar a relação entre o contexto da GP e da inovação gerencial.

Considerando que os estudos existentes abordam essa temática sob uma perspectiva de países desenvolvidos, com intensos processos de industrialização e altos investimentos em inovação, este artigo contribui com a análise de uma organização local do setor de comunicação, que enfrenta rotineiramente o desafio de produzir informações de valor para os clientes e procura se manter competitiva no mercado.

## TRANSFORMAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E AS PERSPECTIVAS DE ATUAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Para fins deste artigo, compreende-se a gestão de pessoas como o conjunto de todas as atividades relacionadas ao gerenciamento do trabalho das pessoas nas organizações (Boxall & Purcell, 2008), direcionando o comportamento humano para atividades e processos institucionalizados na dinâmica organizacional. Nesse sentido, a GP não está somente atrelada às atividades específicas deste departamento, mas à condução geral de práticas gerenciais associadas às pessoas. Assim, considera-se aqui que a GP é composta por um conjunto de políticas e práticas de gestão, como: treinamento, remuneração, carreiras, administração de pessoal, relações sindicais, benefícios, transferência de pessoal entre unidades, planejamento de RH, recrutamento e seleção, e comunicação entre os empregados.

No entanto, nos dois últimos séculos, a GP sofreu transformações que mudaram o posicionamento das pessoas e o impacto da sua performance no desempenho organizacional, sendo possível perceber um processo de evolução histórico e gerencial no âmbito das relações de trabalho e das relações humanas (Deadrick, 2014). Como forma de expressar esse processo, Ulrich & Dulebohn (2015) apresentam três fases orientadoras do desenvolvimento de gestão de pessoas no contexto organizacional: *Inside-only*, *Inside-Outside* e *Outside-inside*.

De acordo com a perspectiva *inside-only*, o conjunto de práticas que são adotadas tem como foco principal o ambiente interno da organização. A preocupação da área é desenvolver atividades de cunho administrativo que não envolve planejamento nem articulação com as demais áreas. Os empregados são vistos como despesas e, portanto, se constitui como uma função necessária para desenvolver atividades de cunho administrativo que levem ao controle dos custos. A natureza mais simples das atividades implica em considerar a área de GP como secundária, não havendo necessidade de estar comprometida com o alcance dos resultados da organização. Tal perspectiva parte de um ambiente estável onde as transformações mais lentas e esporádicas do ambiente externo permitiam pensar e adotar as práticas focadas apenas no ambiente interno da organização. Assim, a atuação da área enfatizava a análise do cargo, pensado em termos de definições estáveis e limitadas pelas atribuições estritamente especificadas.

Na perspectiva *inside-outside*, os empregados

passam de uma visão de custos para a de recursos que necessitam ser gerenciados. Neste sentido, as atividades da área de GP se integram com as demais áreas da organização e, assim, começa a ser vista como central para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais. Para tanto, as práticas de GP estão alinhadas com o planejamento estratégico e por meio de suas práticas auxilia no alcance da eficiência administrativa interna. Neste sentido, passa a ser vista como uma área que se antecipa aos problemas e busca a solução dos mesmos através do uso das melhores práticas.

Considerada por Ulrich & Dulebohn (2015) como a última tendência que orienta as práticas de GP, a perspectiva *outside-inside* realça a contribuição da área como agregadora de valor. A diferença aqui é que tal agregação não está voltada apenas para o alcance dos resultados da organização e dos seus empregados, mas também, para os clientes, investidores e para a comunidade. Para alcançar este objetivo, a área de GP necessita compreender profundamente o contexto onde a organização se insere, pois, seus valores e práticas são definidos a partir dos olhos dos clientes e dos investidores. A produtividade é alcançada por meio da gestão das competências, do comprometimento e da contribuição dos empregados. Neste sentido, as práticas de GP necessitam ter como características centrais o alinhamento entre si, serem inovadoras, possuírem o foco no desempenho, na gestão das informações e do trabalho.

Uma das transformações mais importantes na forma de se conceber a atuação da área de GP nesta última perspectiva é que ela necessita contar com profissionais capazes de entender como transformar informações e dados em indicadores e medidas que apoiem a tomada de decisão na organização.

## INOVAÇÃO GERENCIAL E GESTÃO DE PESSOAS

A temática sobre inovação gerencial tem raízes nos primeiros estudos sobre o fenômeno da inovação, o qual remonta ao início do século XX. Dentre os autores pioneiros, destaca-se Schumpeter (1988), que defendeu a inovação como fator impulsionador essencial para o desenvolvimento econômico. Para esse autor, inovar significa implementar novidades em cinco diferentes dimensões: produtos, processos internos de fabricação, atuação de mercados, fontes de matérias primas para produção e organização do negócio.

Por sua vez, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), através do

Manual de Oslo, concebeu uma tipologia de inovação que envolve quatro dimensões, sendo definidas inovações nos âmbitos: dos produtos; dos processos de produção e distribuição desses produtos; da organização, abrangendo a implementação de novas práticas de negócios, locais de trabalho e relações externas; e inovações de marketing, na implantação de diferentes abordagens mercadológicas (OECD, 2005). Percebe-se que as inovações gerenciais são contempladas, nesta tipologia, através da implementação de novas práticas de gestão organizacional.

As inovações não-tecnológicas, por sua vez, englobam todas as inovações que não são baseadas diretamente em técnicas de engenharia ou de pesquisa e desenvolvimento em laboratórios. Segundo Cerne, Kase & Skerlavage (2015), embora não exista um consenso sobre os significados e as tipologias de inovações de natureza não-tecnológicas, destacam-se as seguintes vertentes: inovações organizacionais, que são todas as transformações que ocorrem no âmbito organizacional; inovações mercadológicas, voltadas para as estratégias de marketing e para o comportamento do consumidor; e ecoinovações, com foco nas transformações que buscam agregar valores de sustentabilidade ao negócio.

Sob o escopo das inovações não-tecnológicas, Kimberly (1981) foi um dos autores relevantes nos estudos em inovação gerencial. O autor partiu do critério de que a organização usualmente implementa novidades referentes aos seus produtos ou processos de fabricação. Nesse sentido, a originalidade de uma nova ideia e o seu processo de implementação, que resulta em uma mudança estrutural na organização e é capaz de mudar os resultados do negócio, representam diretrizes básicas para orientar as inovações que ocorrem no âmbito gerencial. Além disso, o autor considerou que as atribuições essenciais dos gestores giram em torno de transformar informações do ambiente em insumo para sua tomada de decisão, estando a inovação presente nas alterações que ocorrem nos processos de tomada de decisão. O autor, então, conceitua inovação gerencial como qualquer programa, produto ou técnica que representa uma mudança significativa na gestão organizacional, afetando a natureza, o local, a qualidade ou a quantidade da informação disponível para a tomada de decisão dos gestores.

Embora difuso na literatura, os significados de inovações gerenciais refletem uma soma de ações que ocorrem no âmbito gerencial e que são dotadas de inovações aplicadas ao contexto organizacional, resultando em melhorias na eficiência operacional e no desempenho da organização (Lin & Su, 2014).

Ressalta-se ainda que as inovações gerenciais estão relacionadas aos diferentes aspectos internos ou externos à organização, podendo envolver mudanças incrementais ou radicais ligadas à proposta de novas práticas, métodos, procedimentos e estruturas organizacionais.

Lopes, Vieira, Barbosa & Parente (2017), resumem que as inovações gerenciais possuem ênfase em três pilares organizacionais. O primeiro pilar refere-se às práticas gerenciais, as quais compõem o conjunto de decisões tomadas pelas organizações com o fim de conduzir todas as pessoas e departamentos ao alcance de seus objetivos organizacionais estratégicos. No caso de práticas gerenciais inovadoras na gestão, elas devem significar o rompimento radical ou incremental dos princípios, processos e ações gerenciais que caracterizam o modelo de gestão tradicional de certo contexto organizacional.

Sobre o segundo pilar ligado aos processos gerenciais, considera-se que novas técnicas de gestão deverão ser implementadas, assim como novos fluxos de atividade em planejamento estratégico, comunicação interna e gestão do conhecimento, além de novas rotinas operacionais. No que tange ao terceiro pilar, focado nas estruturas organizacionais, as inovações gerenciais nesse sentido concordam com a ideia de Lam (2006), o qual preconiza a existência de características estruturais que permitem e facilitam novas ideias, resultando em inovações nos produtos e processos do negócio.

A interface entre GP e inovações gerenciais está na natureza da própria gestão organizacional, a qual engloba as ações de planejamento, organização, direção e controle de equipes e resultados dentro de uma dinâmica organizacional em constante interação com os ambientes interno e externo. Desta forma, a gestão organizacional, como responsável por conduzir as diretrizes estratégicas, pode representar um papel primordial na implementação de um ambiente favorável a inovações gerenciais. À Gestão de Pessoas, por sua vez, cabe o desenvolvimento de práticas capazes de influenciar e modelar habilidades e comportamentos dos indivíduos para o alcance de uma gestão orientada para inovações, com a plena participação dos empregados e suporte da empresa.

## METODOLOGIA

O presente trabalho é de natureza qualitativa, pois busca investigar o fenômeno da inovação gerencial relacionado à GP sob a percepção dos gestores, tornando possível a compreensão e interpretação de comportamentos dos sujeitos envolvidos, assim como

melhor entendimento do fenômeno como um todo (Collis & Hussey, 2005). Este artigo também possui caráter exploratório, uma vez que procura conhecer mais profundamente um tema ainda pouco explorado e sistematizado na literatura.

A estratégia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso único (Yin, 2015), em uma empresa de comunicação no Brasil, a qual possui atuação relevante no setor em que atua, agregando tanto o tradicionalismo de 90 anos de operações quanto características inovadoras, expressas através dos produtos e soluções oferecidas aos seus clientes e anunciantes. Trata-se de uma empresa familiar que produz e entrega conteúdos em seus diferentes veículos de comunicação, como: jornal impresso, emissora de televisão, revistas, portal na internet, estações de rádio e editoras.

A seleção dos sujeitos foi constituída pela técnica de “Bola de Neve”, seguindo os critérios de acessibilidade, maior nível hierárquico e maior tempo de serviço na organização (Collis & Hussey, 2005). Os participantes das entrevistas foram 6 gestores do nível estratégico da empresa estudada, como mostra a Figura 1.

Considerando que a pesquisa em Ciências Humanas e Sociais exige respeito e garantia do pleno exercício dos direitos dos participantes, bem como têm especificidades nas suas concepções e práticas de pesquisa e adota múltiplas perspectivas teórico-metodológicas envolvendo atribuições de significado, práticas e representações, sem intervenção direta no corpo humano, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para garantir a participação dos sujeitos na pesquisa sem qualquer tipo de dano físico ou moral.

A coleta de informações foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas em três etapas. Aos participantes foi solicitada a gravação das entrevistas para futuras transcrições e análises. A primeira etapa do roteiro de entrevista contemplou os dados pessoais e profissionais dos participantes: sexo, idade, escolaridade, cargo ocupado, tempo de serviço no cargo e tempo de serviço na empresa.

Na segunda etapa, foram realizadas perguntas sobre o contexto e desenvolvimento da GP na empresa estudada. Esta etapa foi dividida em duas fases: na primeira, foi questionado sobre as mudanças percebidas na gestão da organização e no modelo de GP da empresa ao longo dos anos, além de questionar como é compreendido o contexto atual da GP na empresa; na segunda, foi utilizado o procedimento metodológico aplicado por Pinho (2009) e publicado posteriormente por Pinho, Bastos & Rowe (2015), onde foram elaboradas 7 fichas contendo palavras que representam

características do contexto e desenvolvimento de GP segundo Ulrich & Dulebohn (2015): valores da empresa; valores dos clientes; valores dos fornecedores/parceiros; cenário sócio econômico; produtividade do trabalhador; desenvolvimento de competências e carreiras; e critérios para a tomada de decisão.

As fichas foram exibidas uma a uma para os gestores e, à medida que as fichas iam sendo expostas, foi questionado qual a concepção dos gestores sobre as palavras nelas contidas e sua percepção sobre tais aspectos na empresa. O objetivo nesta etapa da entrevista foi o de explorar o universo cognitivo dos gestores em relação à vida organizacional e à sua forma de pensar e agir no contexto de trabalho. De acordo com Pinho & Souza (2019), a exploração dos aspectos cognitivos da ação humana bem como a articulação entre ideias, pensamentos e conceitos podem revelar como a ação de gestores se associam às práticas de gestão.

A terceira etapa explorou a percepção de gestores a respeito de inovação gerencial e das inovações promovidas pelos gestores na organização. Para tanto, foram questionados os significados de inovação e inovação gerencial e sobre como a área de GP se relaciona com a ação gerencial inovadora deles.

Quanto à análise dos resultados, foi utilizada a análise de conteúdo segundo Bardin (2011), a qual propõe um processo com três etapas. Na fase de pré-análise, foram analisados os conteúdos transcritos das entrevistas com os gestores. A segunda fase, exploração do material, foi seguida da leitura aprofundada, acompanhada da codificação e sistematização de todo material analisado, amparado pelo *software* ATLAS.ti versão 7.0. Na última etapa, análise dos dados, as informações foram tratadas, gerando resultados mediante inferência e interpretação dos conteúdos codificados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação e discussão dos resultados estão organizados com base no que mostra a Figura 2, que constitui-se num quadro síntese elaborado a partir dos conteúdos evocados nas entrevistas e codificados através do *software* ATLAS.ti.

### Estágio de desenvolvimento da GP da empresa

Para conhecer o estágio de desenvolvimento da GP da empresa, foi inicialmente questionado acerca das mudanças organizacionais percebidas pelos gestores

entrevistados. Dentre as mudanças no nível organizacional, três entrevistados destacaram que diversas alterações estruturais fizeram parte da rotina da empresa nos últimos anos, principalmente no que diz respeito à fusão e separação de departamentos e áreas funcionais. Segundo os participantes, essas modificações foram necessárias para atender as demandas dos clientes. Quanto às modificações ocorridas nas estruturas organizacionais, estão de acordo com as ideias de Lam (2006), o qual defende que novos arranjos estruturais permitem e facilitam novas ideias, resultando inovações nos produtos e processos do negócio. Soma-se a isto, a adoção de novas tecnologias para auxiliar os funcionários no cumprimento de suas atividades, conferindo maior agilidade e produtividade dos trabalhadores.

Dois entrevistados mencionaram ainda que as mudanças tecnológicas e estruturais da empresa vieram acompanhadas de mudanças de comportamento dos funcionários que trabalham diretamente com a produção de conteúdo: em um primeiro momento, os novos arranjos de equipes de trabalho e as tarefas solicitadas exigiram que os gestores e suas equipes absorvessem um perfil mais multifuncional; em seguida, esse perfil comportamental se consolidou na empresa, de forma que pessoas que não se adequaram a essa exigência foram saindo e novas admissões foram feitas seguindo o critério de que os novos talentos deveriam ter a habilidade de produzir conteúdos para múltiplas plataformas ao mesmo tempo.

A respeito disso, o Entrevistado 1 relata “toda a redação era subdividida por editorias [...] depois, eles se juntaram em núcleos. Então, um repórter passou a ser multimídia: ele saía para te entrevistar e te fotografava, gravava alguma coisa, mandava um áudio”. Rodrigues, Soloni, Leal & Martins (2016), expõem a relevância da atuação de profissionais multidisciplinares, com competências para lidar com diversos processos simultaneamente, em situações profissionais mutáveis e complexas.

Esta questão comportamental reflete diretamente nas mudanças percebidas acerca da GP da empresa. Dois gestores explicaram que a forma de contratação de novos funcionários está cada vez mais alinhada com as demandas atuais do mercado e dos gestores. Nesse sentido, existe um esforço interno em conhecer as necessidades dos clientes para então elaborar um processo seletivo que possa captar pessoas para desempenhar esse papel de ponte entre a empresa e o cliente. Em complemento, um dos entrevistados mencionou que uma importante transformação que ocorreu na GP foi o maior entendimento dessa área sobre o negócio da empresa, sendo possível localizar a função e os efeitos da GP na entrega do produto ao

cliente final.

Quando questionados sobre o estágio atual da GP na empresa, dois entrevistados comentaram que uma transformação relevante foi a compreensão de que a GP não se resume ao departamento físico e seus subsistemas específicos, mas que a GP está em cada um dos líderes, pois cada gestor é responsável pelas relações desenvolvidas dentro de sua equipe de trabalho, aprimorando competências, motivando e resolvendo eventuais conflitos.

Além disso, todos os seis entrevistados caracterizaram a GP da empresa como uma gestão “humana”. Para o Entrevistado 5, o fator humano é percebido ao reconhecer que a empresa valoriza a individualidade de cada funcionário e seus aspectos comportamentais para além das competências profissionais. O entrevistado 2 complementa: “Eu acho que aqui isso realmente é algo visível, que as pessoas não enxergam apenas o profissional, que junto com o profissional vem a pessoa”. O Entrevistado 3 relata que esse movimento de humanizar as relações de trabalho é um fator cultural da empresa e que tem sido impulsionado através da presidência, que demanda diferentes treinamentos e capacitações holísticas, além de priorizar ações gerenciais pautadas em valores humanos.

A partir dos conteúdos acerca das mudanças organizacionais, foram investigadas as ações gerenciais que indicam relações com uma perspectiva inovadora. Sobre os valores da empresa, a credibilidade foi mencionada por 3 gestores como algo essencial para os negócios no ramo da comunicação. Os entrevistados mencionaram o caso das *fake news* como uma questão latente no mercado. Quanto aos valores dos cliente, fornecedores e parceiros da empresa, foi unânime para cinco dos entrevistados que a empresa preza por manter relações com stakeholders que compartilham dos mesmos princípios na condução das suas atividades comerciais.

No contexto do cenário socioeconômico em que a empresa se encontra foram destacados conteúdos relacionados à crise no setor de comunicação, principalmente por conta da inserção de novas tecnologias para o acesso das informações, provocando a necessidade de mudanças estruturais internas para melhor adequação da empresa às demandas do mercado. Nesse aspecto, a postura da empresa foi relatada como proativa diante das pressões e instabilidade do mercado, buscando inovações que geram novas oportunidades de negócios.

Quanto à produtividade dos trabalhadores, os conteúdos evocados revelam que as prioridades dos gestores estão na satisfação dos clientes ao entregar os

produtos nos prazos esperados e com uma qualidade que supera suas expectativas. Além disso, leva-se em consideração que, pela própria natureza do negócio, que é a produção de conteúdo, existem algumas áreas que são difíceis de medir resultados e, portanto, os indicadores utilizados são mais relacionados à qualidade dos produtos e não a indicadores numéricos.

A criatividade foi citada por dois gestores como uma competência essencial valorizada na empresa. O Entrevistado 1 afirma que existe um ambiente acolhedor na empresa para ideias criativas, inclusive para a sugestão de ideias relacionadas a atividades corriqueiras: "Precisamos de pessoas que não fiquem presas a caixas, a gente não pode ter profissionais preconceituosos - respeitando a diversidade, as diferenças - tem que ser pessoas que gostam de arriscar".

No que diz respeito aos critérios de tomada de decisão, o principal conteúdo evocado pelos entrevistados foi a gestão compartilhada, que é compreendida por três gestores como uma troca de experiências entre a chefia e sua equipe, assim como uma maneira de descentralizar as decisões, sem eximir a responsabilidade do líder, como explica o Entrevistado 1: "Essas decisões quando são compartilhadas, [...] a gente fortalece mais essa decisão. Acho que dá a oportunidade para [...] poder trazer para uma mesa de discussão, porque o debate faz parte de nossa gênese". Para o Entrevistado 4, a tomada de decisão é estimulada quando a equipe está alinhada com os valores da empresa e existe confiança junto à equipe de trabalho.

Ao analisar questões ligadas às mudanças organizacionais e as ações gerenciais mencionada pelos entrevistados, a empresa em estudo tem conduzido suas operações à luz das três características organizacionais, citadas por Parolin & Albuquerque (2011), importantes na composição de um ambiente facilitador para a criatividade e inovação: estrutura organizacional que viabiliza a realização das atividades integradas, especialmente quando se refere à inovação; ampla comunicação da filosofia e dos valores organizacionais a todos os trabalhadores para que possam absorver os propósitos da organização; e o desenvolvimento de políticas e sistemas de recursos humanos que priorizam o aperfeiçoamento de competências e aprendizagem individual, grupal e organizacional.

Percebe-se que, pelas mudanças organizacionais e específicas da área de GP relatadas pelos gestores, a empresa apresenta características híbridas das duas perspectivas evolutivas descritas por Ulrich & Dulebohn (2015). Quanto à perspectiva

*inside-only*, a GP possui algumas práticas que possuem natureza burocrática, principalmente relacionadas aos trâmites legais de contratação e demissão de funcionários, sendo vista, nesse caso, como um departamento de prestação de serviços.

O discurso dos gestores reflete, mais fortemente, as características ligadas às perspectivas mais modernas e contemporâneas da GP (Ulrich & Dulebohn (2015), enfatizando as demandas dos ambientes interno e externo da empresa. Na visão dos gestores entrevistados, a GP é vista como suporte ao negócio, como preconiza o estágio *inside-outside*, implementando ações que contribuem diretamente para o alcance dos resultados e são percebidas pelo cliente final, principalmente quanto à entrega nos prazos estabelecidos e à qualidade de produtos. Percebe-se, também, que a organização demonstra tendências para evoluir ao estágio *outside-inside*, ao demonstrar ações e práticas voltadas ao desenvolvimento de uma cultura propícia à inovação.

## Inovações gerenciais e a relação com a GP da empresa

Sobre a percepção de inovação, três participantes evocaram conteúdos ligados a refazer algo sob uma perspectiva diferente, como expressa o Entrevistado 6: "Esse nome (inovação) se popularizou muito e às vezes a gente sai achando que inovação é fazer algo totalmente novo e não é isso. A inovação é um renascimento, é olhar de uma forma diferente algo que está posto". Essa concepção se aproxima do conceito de Tidd, Bessant & Pavitt (2008) sobre inovação incremental, que traz aperfeiçoamentos nos componentes e processos de fabricação de um produto já conhecido dos clientes finais, indicando um processo de mudança de caráter contínuo. Inovação evocou também o sentido de busca de soluções para os problemas da empresa e dos clientes. A característica de funcionalidade da inovação está diretamente ligada aos fins econômicos que ela proporciona. Dessa forma, o atributo da racionalidade econômica indica que o valor da inovação está nas possibilidades de ganhos financeiros através da criação ou melhoria de novos produtos, processos e/ou procedimentos (Freeman, 1995).

Quanto ao sentido de inovação gerencial, um dos gestores entrevistados relatou sobre a necessidade de integrar diferentes gerações em uma equipe de trabalho, pois na visão dele pessoas de diferentes idades e com experiências diversas, especialmente em termos de domínio das novas tecnologias, podem agregar conhecimentos úteis e promover um ambiente mais aberto para inovações. Sobre isso, Martins &

Cardoso (2015) salientam sobre a necessidade de práticas de GP que possam aproveitar as competências de todos os perfis profissionais, considerando suas contribuições. Esse conteúdo está ligado à percepção de outro gestor acerca da inovação no âmbito da gestão. Para ele, a busca de horizontalização da gestão no intuito de facilitar a comunicação entre os líderes permite maior trânsito de ideias dentro das equipes.

Como exemplo de inovação gerencial, três gestores mencionaram a existência de comitês interorganizacionais, que são grupos formados por aproximadamente oito profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos. As equipes recebem uma missão da alta administração para resolver num período de seis meses. Todos os comitês possuem líderes e vice-líderes, os quais não fazem parte da liderança formal. A cada mês, os comitês se reúnem com mentores para apresentar resultados parciais e a cada seis meses todos os comitês apresentam os resultados gerais em uma assembleia, onde são expostas soluções encontradas pela equipe. Atualmente há 32 comitês que buscam solucionar problemas de diversas temáticas, como: sustentabilidade, imagem da marca, inovações em vendas e reformas físicas na sede da empresa.

Essa metodologia de gestão foi percebida como inovadora pelos gestores entrevistados, pois é algo recente na empresa - 3 anos. A empresa tem desenvolvido um método próprio para lidar com essas equipes multifuncionais, seguindo um organograma – paralelo à estrutura formal da empresa – com prazos definidos, metas claras e programas de recompensas. Os comitês são utilizados como ferramenta da GP para identificação e aprimoramento de competências de novos líderes e a descoberta de novos talentos. O processo de *feedbacks* também é acompanhado pela GP juntamente com os mentores das equipes e da presidência da empresa. Sobre a experiência dos comitês, o Entrevistado 6 relata: “Esses comitês são uma total inovação na gestão. Inclusive a gente tem hoje alguns líderes que vieram da estrutura dos comitês”. Por fim, ao serem questionados sobre como a relação entre GP e a ação gerencial, foi declarado por um dos gestores que a GP atua como um parceiro nas atividades rotineiras das áreas, principalmente na solução de problemas e *feedbacks*. Para um dos gestores, a GP está inserida na ação dos líderes os quais assumem o papel de gestor de pessoas junto à sua equipe de trabalho.

## CONCLUSÃO

O presente estudo apresenta evidências de que a empresa investigada demonstra características híbridas da área de GP, relacionando as perspectivas

preconizadas por Ulrich & Dulebohn (2015): *inside-only* e *inside-outside*. A pesquisa revelou ainda que as inovações gerenciais estão presentes nesse processo evolutivo da GP da empresa na medida em que se faz necessário o alinhamento dos arranjos internos da empresa que possibilitem o alcance das expectativas dos seus *stakeholders*. Isso indica a tendência pela perspectiva *outside-inside* defendida pelos referidos autores.

Este artigo buscou contribuir com um melhor entendimento acerca da dinâmica inovadora de uma empresa de comunicação - que possui como produto principal um bem intangível, a informação - e em como a GP pode disseminar os valores da empresa na ação dos gestores, permitindo a implementação de inovações gerenciais e, conseqüentemente, agregando mais valor ao produto entregue aos clientes finais. Como contribuições gerenciais, este artigo buscou ampliar a compreensão de que os princípios e valores da GP podem estar disseminados nas ações dos gestores como um todo, permitindo que as lideranças assumam o papel de gestor de pessoas das suas próprias equipes de trabalho, implementando práticas que propiciam um ambiente aberto à novas ideias. Os gestores de GP tornam-se parceiros dos demais líderes no direcionamento de ações que, alinhadas aos valores da empresa, estimulam a criação e execução de inovações gerenciais.

Além disso, este artigo coloca em evidência a necessidade de os gestores de pessoas estarem cada vez mais sensíveis às transformações do mercado, buscando estimular práticas gerenciais inovadoras que proporcionam melhor atendimento das demandas dos clientes, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders* da empresa.

Como limitação deste artigo, destaca-se por ser um caso de uma empresa que, pela natureza do seu negócio, parte-se do pressuposto de que precisa inovar constantemente, proporcionando uma visão simplificada do contexto da GP dentro da realidade brasileira. Sugere-se, portanto, que a investigação sobre a evolução da GP seja conduzida em empresas com diferentes perfis de inovação.

## Referências

- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Boxall, P. & Purcell, J.(2008) Strategy and Human Resource Management. Nova York: Palgrave Macmillan, 2. ed.
- Cerne, M., Kase, R., & Skerlavage, M. (2015).

- Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. *Scandinavian Journal of Management*, 32, 69-85.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35 (9), 1265-1285.
- Deadrick, D. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24, 193-195.
- Freeman, C. (1995). The national system of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1), 5-24.
- Freire, P. S., Tosta, K., C., B., T., Helou Filho, E. A., & Silva, G. G. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciências e Administração*, 14 (33), 41-51.
- Hadad, S. (2017). Knowledge Economy: Characteristics and Dimensions. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5 (2), 203-225.
- Lam, A. Organizational innovation. (2006). In: Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. Eds., *The Oxford Handbook of Innovations*. Oxford, U. K.: Oxford University Press. 115-147.
- Kimberly, J. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84). Lin, H, & Su, J. (2014). A case study on adoptive management innovation in China. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (1), 83-114.
- Lopes, D., Vieira, N., Barbosa, A., & Parente, C. (2017). Inovação gerencial e inovação social: Convergências e divergências. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30 (4), 474-489.
- Martins, C. & Cardoso, J. (2015). Habilidades tecnológicas e comunicação na geração y: a percepção destes fatores por gestores de empresas de Maringá. *Revista de Pós-Graduação Faculdade Cidade Verde*, 1 (1), 1-44.
- OCDE (2005). Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. FINEP, 3. ed. Parolin, S. & Albuquerque, L. (2011). *Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central*. Revista Administrativa da UFSM, 4 (1), 105-124.
- Pinho, A. (2009). Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- Pinho, A., Bastos, A., & Rowe, D. (2015). Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19 (3a E. Especial), 288-304.
- Pinho, A. P. M. & Souza, J. A. J. de (2019). Cognição e ação: explicando as bases cognitivas do comportamento gerencial. In: *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural*. Org: Tupinambá, A. C. R. & Rodriguez, F. G. (2019). Cap. 6, 219-257. Edições UFC, Fortaleza.
- Rodrigues, L., Foloni, S., Leal, F., & Martins, C. (2016). A atuação do profissional de secretariado executivo na gestão de processos. *Revista Diálogos Interdisciplinares*, 5 (1), 65-80.
- Salaverria, R. (2015). Mídia e jornalistas, um futuro em comum? *Revista Parágrafo*, 1 (3), 79-85.
- Souza, J., & Peixoto, A. (2013). Os novos modelos de Gestão. In: *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Org: Borges, L., & Mourão, L. Artmed: Porto Alegre.
- Schumpeter, J. A. (1988). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* (3a ed.). São Paulo: Nova Cultural.
- Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3. ed., Porto Alegre: Bookman.
- Turriago-Hoyos, A., Thoene, U., & Arjoon, S. (2016). Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker's Management Theory. *SAGE Open*, 1-9.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25. 188-204.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.

## Lista de Figuras

Figura 1. Dados dos sujeitos entrevistados na

pesquisa

Figura 2. Quadro síntese dos conteúdos codificados através do ATLAS.ti

Figura 1. Dados dos sujeitos entrevistados na pesquisa

DESCRIÇÃO	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<b>Sexo</b>	F	F	F	M	M	F
<b>Idade</b>	53 anos	51 anos	55 anos	61 anos	53 anos	46 anos
<b>Escolaridade</b>	Graduação	Pós-graduação	Pós-graduação	Pós-graduação	Pós-graduação	Graduação
<b>Cargo</b>	Gestora de RH	Diretora Executiva de Redação	Editora Executiva	Diretor de Estratégia Digital	Diretor Administrativo Pleno	Diretora Administrativa Sênior
<b>Tempo no cargo</b>	2 anos	3 anos e meio	6 anos	2 anos	6 anos	5 anos
<b>Tempo na empresa</b>	26 anos	14 anos	27 anos	13 anos	18 anos	29 anos

Figura 2. Quadro síntese dos conteúdos codificados através do ATLAS.ti

Mudanças na Gestão (1-3)	Nível Organizacional (1-5)	Mudanças Estruturais (3-1) Adoção de novas tecnologias (2-1) Profissionais multiplataforma (2-1)
	Na Gestão de Pessoas (1-6)	Capacitações e cursos (3-1) Seleção adaptada ao cenário atual (2-1) Visão do negócio (1-1)
	Estágio atual da GP (1-4)	Gestor assume a função da GP (2-1) GP humana (6-1)
Ações Gerenciais (1-5)	Valores da empresa (1-5)	Credibilidade (3-1) Princípios partilhados com stakeholders (5-1)
	Cenário socioeconômico (1-3)	Busca de oportunidade de negócio (3-1) Crise no setor de comunicação (3-1)
	Produtividade do trabalhador (1-4)	Entrega nos prazos (2-1) Qualidade do produto (3-1)
	Desenvolvimento de competências e carreiras (1-5)	Criatividade (2-1)
	Crítérios para a tomada de decisão (1-3)	Gestão compartilhada (3-1)
Percepção sobre inovação (1-3)	Inovação (1-3)	Refazer algo sob nova perspectiva (3-1) Busca de soluções (3-1)
	Inovação Gerencial (1-5)	Comitês interorganizacionais (3-1) Horizontalização das relações de trabalho (1-1) Integrar diferentes gerações na equipe (1-1)
	Relação com a GP (1-5)	Gestor assume a função da GP (1-1) GP como parceiro (1-1)