

Vol 6 Issue 4 Jan 2017

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

Regional Editor

Dr. T. Manichander

Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinte Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [M.S.]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....



A GESTÃO DE PESSOAS BASEADA NA INOVAÇÃO, NO CONHECIMENTO E NO DESIGN THINKING

Artur Coelho ¹, Jussara Fidelis ²,
Marcelo Rogério Zitta ³ and
Osnei Francisco Alves ⁴

1. professor Assistente - Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba, economista da Ambiens Sociedade Cooperativa e Analista de Desenvolvimento da Agência de Fomento do Paraná.

2. Coordenadora e professora das Faculdades Integradas Santa Cruz, no curso de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

3. Professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz. Ainda, atua como professor em pós-graduação nas áreas de Logística Empresarial, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos.

4. Doutorando em Administração pela Universidad Nacional de Misiones – UNAM – Argentina. É professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz.

Resumo

Durante toda a história da humanidade, o fator humano foi preponderante para o desenvolvimento das organizações. Trabalhar com



peças não é uma tarefa fácil, porém é possível elaborar e aplicar metodologias eficazes para a gestão de pessoas no cenário atual. O objetivo desse artigo é propor uma reflexão a respeito de ferramentas capazes de gerenciar o conhecimento com o enfoque na criatividade e inovação. A metodologia utilizada foi a bibliográfica, onde é possível analisar a visão de vários autores sobre o fator humano e a sua importância em temas emergentes tais como: inovação, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, design thinking

Palavras – chave: fator humano, conhecimento, inovação, gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

As organizações e a sociedade estão eliminando certas fronteiras, paradigmas estão sendo quebrados, para que ocorra evolução na era do conhecimento. Barreiras que definem quem faz e quem decide o que nas organizações, que separam os tomadores de decisões daqueles que a executam, que certas tarefas são para homens e outras para mulheres, enfim, os rumos estão sendo mudados pela interpretação das necessidades

dos consumidores.

A informação e o conhecimento são fatores determinantes para que a organização possa agregar valor à sua marca e a dos seus produtos e serviços, bem como para ajustar seus processos visando conquistar a fidelidade dos clientes e avançar sobre novos mercados. Neste sentido, o potencial humano pode ser visto como facilitador da eficácia organizacional no mundo do conhecimento.

Com a evolução conceitual dos modelos de gestão passou-se a ver a organização como um conjunto de relações interpessoais que permite buscar o propósito, de acordo com as crenças e valores das pessoas e a organização personificada como uma comunidade baseada em propósito compartilhado, atendendo às mais altas aspirações das pessoas

O objetivo deste artigo é analisar o fator humano dentro das organizações, é claro que as pessoas representam um diferencial, porém é imprescindível manter as pessoas motivadas e dispostas para contribuir para os resultados das organizações. Sendo assim, a aplicabilidade de uma metodologia de gestão eficiente faz diferença diante dos concorrentes e amplia o potencial competitivo das organizações.

A metodologia utilizada foi a bibliográfica, mencionando autores que tratam dos temas de forma crítica e aplicável no cenário atual. A objetivo do artigo é propor uma discussão de temas importantes que interferem e auxilia no desenvolvimento do fator humano para a inovação.

A justificativa é que na atualidade, as pessoas ainda não são valorizadas, pois as organizações não conseguem na maioria das vezes aplicar o conhecimento dos seus colaboradores na prática, em virtude da falta de conhecimento ou de metodologias de gestão adequadas. Outra questão importante é que não basta conhecer as práticas de gestão, se faz necessário aplicar e controlar as ferramentas de gestão.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de pessoas

A partir da década de 1990, devido às mudanças econômicas no mercado mundial, as organizações precisam cada vez obter vantagens competitivas significativas. Como fatores que interferem nesse processo, podem ser citadas as novas formas de gerir pessoas, e a acelerada mudança tecnológica. Devido as mudanças no ambiente de trabalho que se tornou mais flexível e também devido a mudança no perfil dos empregados as empresas adotam novos modelos de gestão, mais voltados ao comprometimento e procurem alinhar os objetivos da organização com os dos funcionários. (ALBUQUERQUE, 1999; DUTRA 2006).

Dutra (2002, p. 34) expõe que: o processo de evolução da Gestão de Pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 90.

Atualmente o gestor de pessoas tende a cumprir o papel de orientador dos demais gestores da organização, os quais atuam também como gestores de pessoas nas suas equipes, em um trabalho integrado para a realização dos objetivos organizacionais. A gestão de pessoas é baseada na visão sistêmica, atuando de modo estratégico, em sintonia com as metas e objetivos da organização (GIRARDI; FELICIANO; GARIBA, 2009).

Marras (2005) expõe que a gestão de RH é atualmente uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Cada gestor responde pela sua equipe de trabalho e o gestor de RH atua estrategicamente no organograma da empresa, participando ativamente das decisões e assumindo papéis de maior amplitude, estabelecendo diretrizes, normas e critérios para a gestão das pessoas.

Fischer (2002), analisa o setor de Gestão de Pessoas e as suas transformações sob uma perspectiva interessante, expondo a ocorrência de quatro modelos nas organizações:

- Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoa: os colaboradores são considerados como um fator de produção, cujos custos deveriam ser geridos da mesma forma que os dos demais fatores produtivos. Esse modelo corresponde ao RH burocrático, com objetivos voltados à eficácia no trabalho.
- Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano: voltado para a integração, o comprometimento dos colaboradores e a adaptabilidade. Esse modelo marcou a transição do RH burocrático

para uma visão mais humana de gerir pessoas, buscando verificar as condições de trabalho, as diferenças entre os indivíduos e as formas de elevar a eficiência e eficácia no trabalho.

- Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas: o setor de Gestão de Pessoas passa a ser vinculado às estratégias da organização, visando adaptar-se às suas necessidades e promover as pessoas como elementos de diferenciação.
- Modelo de Gestão de Pessoas baseado nas Competências: Que somou à atuação estratégica da Gestão de Pessoas, a ênfase nas competências humanas, as quais determinam a competitividade de uma organização.

Lacombe (2005) coloca que o RH presta serviços à organização, orienta e apoia os gerentes, sensibiliza-os para a liderança e para a importância da equipe nos resultados organizacionais, mas cabe a cada gestor a administração dos recursos humanos da empresa. Cada administrador deve atuar como líder, orientador e educador do seu grupo.

O gestor de pessoas precisa ter orientação para o negócio e para o cliente, conquistar a confiança das pessoas, buscar a solução de problemas, prestar assessoria e consultoria, formular e implementar políticas de RH em prol dos colaboradores e incrementar os processos de RH visando a inovação e a criatividade (BOHLANDER et al., 2003).

Ao identificar a evolução dos Processos de RH, percebe-se uma ampliação das suas ações nas organizações. Este item trata das tendências dos processos de RH ressaltadas na literatura. Porém é relevante ressaltar que as atividades de apoio nas organizações gradativamente estão sendo terceirizadas, e o RH não ficou fora disso. A terceirização pressupõe, no mínimo, que se mantenha a qualidade, mas o ideal é adquirir, além desse ganho, redução de custos, velocidade e inovação tecnológica (GIRARDI, 2008).

Fischer (2002), a importância que o comportamento humano para o mundo dos negócios apresenta preocupa cada vez maior com a gestão das pessoas pelas teorias organizacionais. Dessa forma, o autor define gestão de pessoas como a maneira como a organização de organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano, definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão.

Segundo Ulrich, (1998), o cenário empresarial vivencia constante competitividade gerando, a necessidade de inovação de seus modelos e exigindo das empresas a criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de capacidades para o atendimento dos clientes e diferenciação no mercado. Pela visão de Legge (1995), as pessoas assumiram um papel de destaque na manutenção dos negócios empresariais, mas sua gestão ainda não está alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional.

2.2 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento é prática de organizações com visão estratégica, na busca do desenvolvimento contínuo. Na perspectiva de Choo (2003), as organizações do conhecimento possuem informações e conhecimentos que alavancam a sua percepção e discernimento.

Sabbag (2007) coloca que a Gestão do Conhecimento se propõe a desenvolver sabedoria e maturidade quase ao nível da arte, conectando o desenvolvimento pessoal com o profissional.

Santos (2001) coloca que a Gestão do Conhecimento é um processo vinculado aos objetivos estratégicos e sistemas da empresa, contínuo e envolvente, que objetiva a transformação da organização em um ambiente favorável a novas ideias, aprendizado e atualização; e Terra (2005) expõe que as estratégias organizacionais envolvem também planos para o desenvolvimento, proteção e controle das competências e conhecimentos.

Spender (2008) trata a Gestão do Conhecimento como abordagem sistêmica para a gestão organizacional, a qual visa o desenvolvimento de um modelo conceitual que ajude os gestores a identificar:

- a) novos modelos de organização e de negócios;
- b) problemas gerenciais próprios do conhecimento e suas diferenças de outros ativos da organização; e
- c) novas heurísticas e formas de aconselhamento, para ampliação do seu entendimento, opções, influências e compreensão das situações sob sua responsabilidade.

Figueiredo (2005) pondera que a Gestão do Conhecimento tem a função de criar mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e ampliar de forma generalizada o conhecimento relevante em todos os níveis desejados. O autor relaciona também outros objetivos da Gestão do Conhecimento:

- a) promover a criação, o acesso, a transferência e a utilização efetiva do conhecimento em benefício dos

negócios;

b) encontrar as melhores formas de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para que este possa se tornar parte integrante do conhecimento organizacional;

c) sedimentar a memória da organização, criar instrumentos de respostas, fortalecer processos produtivos, melhorar produtos e serviços, dinamizar o compartilhamento de informações e conhecimentos, alavancar a inovação e a competitividade;

d) melhorar o atendimento ao cliente (interno e externo), aos acionistas, atrair e reter os melhores talentos, elevar a autonomia dos colaboradores, facilitar e incentivar a aprendizagem em todos os níveis da empresa, aproveitar o conhecimento humano, melhorar a tomada de decisão;

e) criar e potencializar redes de conhecimento, unir conhecimentos dispersos em unidades de negócio, estimular o trabalho cooperativo e a solução de problemas em equipe, realizar trocas de experiências, contatos sociais, proteger o conhecimento e ampliá-lo; e

f) habilitar os gestores para a proatividade, a obtenção de conhecimento pelo Benchmarking, a criação de um clima organizacional favorável à criatividade e a monitoração do conhecimento.

2.3 Inovação

Uma descoberta (conhecimento) que ultrapassa o laboratório e alcança a produção, adiciona valor econômico para a organização ou reduz custos é considerada inovação. (GARCIA; CALANTONE, 2002)

Com os fenômenos da Sociedade do Conhecimento, organizações sociais (empresas) são forçadas cada vez mais a adotarem estratégias de inovação como

processo, pela criação do conhecimento. Assim, constituem atividades planejadas para a coleta e documentação de ideias de seus participantes (colaboradores) em busca de inovação e sustentabilidade.

Para Garcia e Calantone (2002) a recomposição de novas relações do ponto de vista de inovação tecnológica apresenta diferentes graus de avanço entre:

- Níveis de incremento tecnológico;
- Nível de radicalização de relações externas de mercado (sociais);
- Nível de descontinuidade das relações existentes, tanto internas tecnológicas, quanto sociais.

Ainda segundo Garcia e Calantone (2002) a inovação incremental ocorre apenas em um nível muito pequeno e sua consequência é uma descontinuidade não simultânea de marketing (oferta social) ou tecnológica (oferta de produção). Já a inovação radical são inovações que tem como consequência uma descontinuidade simultânea de marketing e tecnológica. Ao contrário da inovação incremental, a inovação radical cria uma nova demanda ainda não reconhecida pelo consumidor (sociedade).

Mas é interessante notar uma terceira classe de inovação, definida como inovação "verdadeiramente nova". Essa classe de inovação "verdadeiramente nova" é caracterizada por um produto que estabeleça descontinuidade de uma tecnologia e de uma relação de mercado estabelecido. (GARCIA; CALANTONE, 2002).

Se o mundo mudou, as empresas estão mudando, e vão ocorrendo mudanças em produtos e serviços, métodos e processos, equipamentos e tecnologia, estrutura organizacional e cargos; e a criatividade está na base de tudo isso. Ela é a base para a mudança construtiva e o seu aspecto mais importante é a inovação. Porém, de nada adianta ser criativo e ter uma boa ideia, não resistir a mudanças e ser corajoso para inovar, se não houver inteligência de como agregar valor, e alcançar bons resultados econômicos.

Schumpeter (apud Fernandes, 2003, p. 191), descreve esse importante processo de agregação de valor como sendo capaz de:

a) Introduzir um novo produto que os consumidores desconheciam ou acrescentar uma nova qualidade a um produto existente.

b) Conceber um novo método de produção, não necessariamente decorrente de novo conhecimento ou tecnologia, mas apenas uma nova forma ou maneira de realizar o mesmo resultado produtivo.

c) Abrir um novo mercado para a empresa, quer esse mercado existisse antes ou não.

d) Conquistar uma nova fonte de oferta de insumos, matéria-prima ou semimanufaturado, existindo ou não, anteriormente.

e) Conceber uma nova organização industrial, como a criação ou fragmentação de uma posição de monopólio.

Segundo Fernandes (2003, p. 191), “a inovação é fruto de competência, trabalho e disposição para assumir riscos. O empreendedor é aquele que tem capacidade de fazer uma combinação inovadora dos fatores de produção”.

As pessoas devem ser incentivadas a testarem suas ideias, a organização do trabalho criativo deve apoiar e favorecer o trabalho individual, articulando a um grupo, como regra fundamental, para tornar possível o momento criativo. Um ambiente propício é onde as informações fluem, onde ocorre intercâmbio de informações com organizações parceiras, e existe livre trânsito das ideias das pessoas envolvidas.

2.4 Design Thinking para gerar inovação

Lockwood, presidente do Design Management Institute (DMI), define design thinking como:

essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de ideias, rápido protótipo de conceitos e análise de negócio concorrente, a qual influencia inovação e estratégia de negócio” (LOCKWOOD, 2009, p.11).

Para Martin (2009, p.6), design thinking “é a forma de pensamento que possibilita o movimento através do funil do conhecimento”. O autor ainda reforça que a organização que dominar esta maneira de pensar terá vantagem de negócio de longo tempo.

Design thinking é considerado o fator essencial para as organizações obterem inovação. Para Ilipinar et al. (2008), design thinking é um processo criativo baseado na construção de ideias. Não havendo julgamento, o design thinking elimina o medo de falhar e encoraja a máxima absorção e participação dos indivíduos no processo de resolução de problemas.

O Design Thinking é uma metodologia difundida por Tim Brown e pode ser considerada uma ferramenta para desenvolvimento de criatividade e inovação. Antes de iniciar o processo de Design Thinking, Brown e Katz (2010) sugere começar com a identificação das restrições mais importantes dentro do projeto em questão. Utilizando os critérios de viabilidade (busca por projetos sustentável), praticabilidade (o que é funcionalmente possível) e desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas).

Com base nesses critérios definidos inicia-se então a utilização da metodologia que possui basicamente três etapas: processo de inspiração, ideação e implementação dentro de equipes multidisciplinares.

Para Vianna et al. (2011) a fase da inspiração envolve a compreensão abrangente do problema a ser resolvido, a análise e síntese de atividades. Já a fase de ideação abrange a geração de novas ideias de acordo com o contexto, estimulando a criatividade através de ferramentas. Por fim a fase de implementação onde realiza-se a prototipação, que se dá em paralelo com as demais etapas e visa auxiliar na validação das ideias.

Lockwood (2009) define cinco (5) aspectos-chave do design thinking:

- O primeiro é adquirir um profundo entendimento do consumidor por meio da pesquisa de campo. Para o autor, “o uso da abordagem empática pode ser tanto uma fonte de inspiração como auxílio para atingir os insights dos consumidores e descobrir necessidades desarticuladas” (LOCKWOOD, 2009). Normalmente, isso envolve observação e métodos etnográficos, assistindo, ouvindo, discutindo e buscando a compreensão.
- O segundo aspecto é a colaboração com o usuário na formação de grupos multidisciplinares, os quais trabalhem de forma interdisciplinar.
- O terceiro aspecto é ser capaz de acelerar o aprendizado por meio da visualização, experimentação e criação de protótipos rápidos.
- O quarto aspecto é ligado ao último, centrado na habilidade do design thinker de gerar visualizações de conceitos.
- O quinto e último aspecto é a importância de integrar a análise de negócio durante o processo e não no final, utilizado para limitar a criatividade. O design thinking possibilita o pensamento integrativo “combinando a ideia criativa com os aspectos estratégicos tradicionais a fim de aprender um ponto de vista mais completo e diferente” (LOCKWOOD, 2009).

Com referência nos atributos, pode-se dizer que os atributos do design thinking são: habilidade de criar

o futuro em vez de reagir à condição presente; ser colaborativo; ser empático; ser um visual thinker; integrativo; criativo; e trabalhar com a diferenciação.

Segundo Chohan (2008), para ser design e líder requer-se “habilidade de imaginar „ o que ainda não existe”, para criar novo significado, novas realidades, para encontrar direção, para operar com intenção e propósito, e operar praticamente em um mundo mudando a complexidade e informação”.

Os princípios utilizados pelo Design Thinking, sempre a partir do foco no ser humano, são: a “empatia”, a “colaboração” e a “experimentação”. A forma colaborativa de trabalho significa: opção pelo pensamento em equipe, valorização do trabalho interdisciplinar, heterogêneo e valorização da diversidade na busca por soluções dos problemas. A empatia é a capacidade do ser humano de se colocar no lugar do outro para compreender melhor o seu comportamento e sentimento; isto é, ver sob o ponto de vista de outra pessoa. A experimentação, parte importante do processo, está ligada à ideia de verificação e correção de rumo. Quanto mais cedo se experimenta, mais cedo os erros são corrigidos; é um contínuo aprimoramento (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 6).

3. METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Lakatos e Marconi (1991) alertam que o conhecimento pode ser verdadeiro e comprovável e nem por isso ser científico, já que a ciência não é o único caminho de acesso ao conhecimento. O que diferencia o conhecimento popular do científico é basicamente o contexto metodológico. Essa diferenciação é corroborada por Castro (1978), que distingue o processo científico da observação cotidiana pela preocupação em controlar a qualidade do dado e atenção ao processo utilizado em sua obtenção.

A pesquisa é uma atividade voltada para a analisar e verificar a solução de problemas. Sendo assim, ela se inicia com uma dúvida ou de um problema, buscando uma resposta ou solução, com a utilização do método científico. Pesquisa também é uma forma de buscar conhecimentos e descobertas acerca de um determinado assunto ou fato.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

A pesquisa bibliográfica é interessante, pois estabelece a visão que muitos autores destacam sobre o tema, e forma uma base sólida para o estudo, propiciando uma discussão científica e pertinente abordando novas visões e capacidade crítica.

Em conformidade com os propósitos da pesquisa bibliográfica, optou-se por esse tipo de pesquisa, para o desenvolvimento de uma reflexão sobre a influência do fator humano nos princípios da gestão de pessoas, gestão do conhecimento, inovação, design thinking.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio atual não é simplesmente recrutar e selecionar os melhores talentos do mercado; é necessário integrá-los e desenvolvê-los. Cabe ressaltar que treinamento é diferente de desenvolver, pois treinar é estabelecer uma relação de conhecimento com as tarefas, e desenvolvimento tem uma visão mais abrangente, como o relacionamento interpessoal e o comprometimento com o futuro da organização.

Na busca de vantagens competitivas sustentáveis, as organizações gerenciam explicitamente seus recursos intelectuais e capacidades, identificando as áreas nas quais possuem ou necessitam desenvolver ou obter conhecimento específico a ser aplicado com proveito no mercado. Esses esforços têm sido apoiados nos recursos e capacidades que a organização dispõe em seus ativos. Se lhes faltam algum recurso ou capacidade, a organização se vê na iminência de desenvolvê-los ou buscar obtê-los além das suas fronteiras.

O conhecimento e a capacidade para criá-lo e utilizá-lo são as mais importantes fontes de vantagens competitivas sustentáveis da organização. Dessa forma, o conhecimento tem se consolidado como o principal ativo estratégico, permeando todas as atividades desenvolvidas pelas organizações e exigindo, em todos os níveis de gestão, a identificação e a proteção dos conhecimentos críticos para o negócio, bem como o reconhecimento, a estruturação e a institucionalização dos contextos nos quais esses conhecimentos são criados, compartilhados e utilizados.

As organizações, ao buscar perceber e posicionar-se atentas aos indivíduos que as integram, vendo-os não apenas como fontes de recursos e ao adotarem uma mentalidade de abundância e generosidade, movidas por uma intencionalidade estratégica em gerir seus stakeholders internos, tais organizações evidenciam atitudes que podem desbloquear as informações sobre os interesses, necessidades e expectativas dos seus integrantes (conhecimento da função utilidade).

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade In: Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas. (Org.) FALCÃO, M. M. V. e OLIVEIRA, L. M. B. Editora Atlas, São Paulo, 1999.
2. BOHLANDER, G. W. et al. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003
3. CASTRO, C. M. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
4. CHOHAN Bhavnish R. Catalysing Organizational Innovation Through Designer Mind: Exploring the fundamental issues of „design Thinking“ and its successful implementation for organizational success. In INTERNATIONAL DMI EDUCATION CONFERENCE, anais. France, April 2008
5. CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.
6. DUTRA, J. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo, Atlas, 2006.
7. DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
8. FERNANDES, Jorge Monteiro. Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas. Brasília: IPDE, 2003.
9. FIGUEIREDO, S. P. Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
10. FISCHER, T. Poderes locais, gestão e desenvolvimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2002
11. FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
12. GARCIA, Rosana.; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. The journal of product innovation management, Estados Unidos da América, v. 19, n. 2, p. 110– 132, Maio 2002.
13. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
14. GIRARDI, D.; FELICIANO, A. M.; GARIBA, C. M. S. Retenção de Talentos em Organizações Empreendedoras: o case do Cirque Du Soleil. In: LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. B.; FRANZONI, A. M. B. (org.). Competência Empreendedora. Florianópolis: Pandion, 2009.
15. GIRARDI, Dante. Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008
16. ILIPINAR, Gursel et all. Design Thinking in postmodern organization. In INTERNATIONAL DMI EDUCATION CONFERENCE, anais... France, April 2008
17. LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva: 2005.
18. LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991
19. LEGGE, K. Human resource management: rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.

20. LOCKWOOD, Thomas. Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2006.
21. MARRAS, J. P. Gestão de pessoas em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2005.
22. SABBAG, P. Y. Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.
23. SANTOS, A. R. dos. (Org.). Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.
24. SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.
25. TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
26. ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. Futura, 1998.

**ARTUR COELHO, M.Sc.**

Graduação em Economia pela Universidade da Amazônia (1991), Especialização em elaboração de projetos de viabilidade econômica pela PUC-Minas e Mestrado em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná (2003). Atualmente é professor Assistente - Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba, economista da Ambiens Sociedade Cooperativa e Analista de Desenvolvimento da Agência de Fomento do Paraná.

**JUSSARA FIDELIS, M.Sc.**

Mestre em Gestão Urbana (PUCPR, 2006). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (Centro Universitário Campos de Andrade PR, 2001). Graduada em Administração de Empresas (Faculdade da Ciência da Computação Cristo Rei PR, 2000). É coordenadora e professora das Faculdades Integradas Santa Cruz, no curso de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Recursos humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento & desenvolvimento, contrato de trabalho, jornada de trabalho, folha de pagamento, sindicatos, férias, 13º salário e rescisão contratual.

**Marcelo Rogério Zitta, M.Sc**

Possui graduação em Administração pela Universidade Tuiuti do Paraná (1998), Pós-Graduação em Negócios Internacionais pela Faculdade Católica de Administração (2000), MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (2002), Mestrado em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná (2011). Desde 2004, é professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz. Ainda, atua como professor em pós-graduação nas áreas de Logística Empresarial, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos.

**OSNEI FRANCISCO ALVES, Ph.D.^d**

Doutorando em Administração pela Universidad Nacional de Misiones – UNAM – Argentina. Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia – LACTEC (2010). Possui graduação em Administração pelas Faculdades Santa Cruz (2003) e em Ciências Contábeis (2015) – Centro Universitário Claretiano. É professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz. Consultor empresarial na área de negócios.

Publish Research Article

International Level Multidisciplinary Research Journal For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-
413005, Maharashtra
Contact-9595359435

E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com