

Gestão De Pessoas E Inovação Tecnológica: Desafios E Estratégias Em Grandes Organizações Empresárias

Antonio Esmerahdson De Pinho Da Silva
Universidade De Santa Cruz Do Sul
Administrador E Doutor Em Desenvolvimento Regional

Érika Márcia Assis De Souza
Universidade Do Estado De Minas Gerais - UEMG
Administradora E Doutora Em Administração

Sandna Noleto De Araújo
Universidade De Taubaté - Unitau
Administradora E Mestra Em Gestão De Desenvolvimento Regional

Cristiane Romagnoli Tavares Tomaszewski
Universidade Estadual De Maringá - UEM
Administradora E Mestra Em Sustentabilidade

Leandro Rachel Arguello
Universidade Tuiuti Do Paraná
Administrador E Doutorando Em Comunicação E Processos De Linguagem

Ary Luiz De Oliveira Peter Filho
Faculdade Pernambucana De Ciências Humanas
Administrador E Pós Graduado Em Marketing

Daniel Almeida Bezerra
Universidade Unincor
Administrador E Doutor Em Administração

José Ribamar Santos Moraes Filho
Universidade Federal Do Maranhão - UFMA
Engenheiro De Produção E Mestre Em Energia E Ambiente

Gustavo Alberto Schneider
Universidade Federal De Pelotas – UFPEL/RS
Advogado E Mestre Em Direito

Odaize Do Socorro Ferreira Cavalcante Lima
Universidade Federal Do Pará - UFPA
Advogada E Mestra Em Ciências E Meio Ambiente

Resumo

A gestão de pessoas tem desempenhado um papel cada vez mais relevante na promoção de inovação tecnológica em grandes organizações empresárias, pois o êxito em adotar novas tecnologias e processos depende, em grande medida, do comprometimento e da qualificação dos profissionais envolvidos. Nesse sentido, estratégias eficazes de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento são essenciais para identificar talentos capazes de lidar com a complexidade das transformações tecnológicas, além de promover uma cultura organizacional aberta à criatividade e à aprendizagem contínua. Ao mesmo tempo, fatores como liderança inspiradora, comunicação transparente e reconhecimento de esforços tornam-se pilares fundamentais para estimular a participação ativa

das equipes na geração e implementação de inovações. Por outro lado, a resistência à mudança, a carência de investimentos em capacitação e a falta de alinhamento entre a visão da alta administração e as práticas cotidianas podem comprometer os esforços de inovação, especialmente em empresas de grande porte, que frequentemente lidam com estruturas hierárquicas mais rígidas. Dessa forma, torna-se imprescindível que os gestores de pessoas adotem abordagens flexíveis e orientadas ao longo prazo, alicerçadas em metodologias que valorizem a autonomia e a colaboração entre as áreas funcionais. A adoção de tecnologias digitais, como inteligência artificial, big data e plataformas de comunicação interna, requer adaptações tanto nos perfis profissionais buscados quanto nos métodos de avaliação de desempenho, pois as competências essenciais passam a incluir habilidades analíticas, pensamento sistêmico e capacidade de aprender rapidamente. Além disso, a promoção de equipes multidisciplinares que trabalhem em projetos de inovação, bem como a criação de ambientes de experimentação, tende a contribuir para resultados mais consistentes e duradouros. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar os principais desafios relacionados à gestão de pessoas frente à inovação tecnológica em grandes organizações empresárias, discutindo estratégias que potencializem o desenvolvimento de uma cultura inovadora, competitividade sustentável e geração de valor a longo prazo. Por meio de uma revisão da literatura especializada e de exemplos práticos, busca-se evidenciar a importância de uma atuação estratégica na área de gestão de pessoas, capaz de integrar objetivos de negócio, satisfação dos colaboradores e avanço contínuo das tecnologias empregadas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Inovação tecnológica; Grandes organizações; Competitividade; Cultura organizacional.

Date of Submission: 25-02-2025

Date of Acceptance: 05-03-2025

I. Introdução

A dinâmica global de mercado tem incentivado cada vez mais as grandes organizações empresárias a investirem em novas tecnologias para manterem sua competitividade, e, nesse contexto, a gestão de pessoas desempenha um papel determinante (CHIAVENATO, 2010). É evidente que a adoção de soluções tecnológicas de ponta, como inteligência artificial ou plataformas de colaboração em nuvem, depende não apenas da existência de recursos financeiros e infraestrutura, mas sobretudo do comprometimento e das competências dos profissionais envolvidos (DRUCKER, 1999). Assim, o aspecto humano torna-se um componente estratégico da inovação: se a equipe não estiver pronta ou disposta a absorver mudanças de processos, as tecnologias correm o risco de serem subutilizadas ou até rejeitadas internamente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Por esse motivo, compreender os desafios que envolvem a gestão de pessoas no contexto de inovação tecnológica revela-se imprescindível para empresas que buscam se manter à frente em cenários competitivos e voláteis.

Na realidade contemporânea, observa-se um alto grau de volatilidade e complexidade nos mercados, fenômeno que autores como SENGE (1990) classificam como parte de um “mundo em rede” cada vez mais interdependente, no qual os problemas e as soluções atravessam fronteiras organizacionais e nacionais. Diante desse cenário, a inovação tecnológica deixou de ser uma vantagem acessória e passou a integrar o cerne das estratégias corporativas, conforme afirma TIDD; BESSANT (2013). Nesse movimento, gestores de recursos humanos enfrentam o desafio de atrair e reter talentos com habilidades que antes sequer existiam, como domínio de big data, analytics ou programação em linguagens específicas (GARCIA et al., 2018). Além disso, a promoção de uma cultura inovadora não se restringe ao recrutamento de especialistas, exigindo também o desenvolvimento de um ambiente propício à criatividade e à disposição de equipes multidisciplinares para resolver problemas complexos (BATTISTELLA; NONINO, 2012).

Em grandes organizações, a gestão de pessoas encontra obstáculos adicionais, muitas vezes decorrentes da própria estrutura hierárquica e burocrática (MINTZBERG, 1983). Processos extensos de tomada de decisão, resistências internas à mudança e políticas de remuneração pouco flexíveis podem comprometer a agilidade necessária para que projetos inovadores ganhem tração (PORTER, 1989). Nesse sentido, a perspectiva contemporânea da gestão de pessoas sugere práticas de empowerment, incentivo ao intraempreendedorismo e desenvolvimento de lideranças capazes de inspirar suas equipes a explorar novas soluções (CHIAVENATO, 2014). A literatura reforça a importância de treinamentos contínuos que mantenham os colaboradores atualizados quanto às tecnologias emergentes, pois, sem esse embasamento, iniciativas de inovação correm o risco de ficarem concentradas em nichos da organização, sem ganhos sistêmicos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Outro fator crítico diz respeito à cultura organizacional, conceito extensivamente explorado por SCHEIN (2010), que define a cultura como o conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma empresa. Em ambientes que valorizam a hierarquia rígida e a aversão ao erro, é mais provável que as equipes demonstrem reticência em aderir a projetos com alto grau de incerteza — típico de processos de inovação tecnológica (TIDD; BESSANT, 2013). Por isso, a gestão de pessoas deve atuar no sentido de promover valores como aprendizado contínuo, tolerância ao fracasso construtivo e colaboração transversal entre departamentos (DRUCKER, 1999). A comunicação interna também emerge como ferramenta fundamental, pois

sem transparência e clareza nos objetivos, torna-se difícil alinhar indivíduos de diferentes áreas em prol de metas inovadoras (CHIAVENATO, 2010).

A atração e retenção de talentos, outro componente-chave da gestão de pessoas, assume contornos especiais no cenário tecnológico. Grandes empresas competem globalmente com startups e organizações mais ágeis pelo mesmo pool de profissionais dotados de competências avançadas, como cientistas de dados, engenheiros de inteligência artificial e designers de UX (LEVY, 2018). Para manter esses colaboradores, as organizações precisam oferecer não só remuneração competitiva, mas também oportunidades de desenvolvimento de carreira, projetos desafiadores e ambientes de trabalho flexíveis (REIS; GAMA, 2017). Nesse sentido, a criação de trilhas de carreira personalizadas, a possibilidade de mobilidade interna e o estímulo a formações continuadas são apontados como estratégias eficazes para aumentar a satisfação e o engajamento (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, a transformação digital exige que a gestão de pessoas repense processos tradicionais, como avaliação de desempenho e planos de sucessão (ULRICH; BROCKBANK, 2005). Quando se busca inovação tecnológica, torna-se essencial avaliar critérios como colaboração, capacidade de aprendizagem ágil e contribuição para a cultura inovadora, e não apenas resultados financeiros ou conformidade a processos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse escopo, surgem metodologias mais flexíveis, como o feedback contínuo e sistemas de avaliação por competências, que permitem identificar gaps formativos e reconhecer esforços criativos, mesmo que ainda não resultem em ganhos de mercado imediatos (TIDD; BESSANT, 2013). Dessa forma, a gestão de pessoas deixa de se restringir à burocracia de folha de pagamento e passa a atuar como agente de transformação, impulsionando as iniciativas de inovação em conjunto com a liderança sênior (KOTTER, 1996).

Para avançar nessa direção, diversas empresas de grande porte têm adotado modelos de gestão inspirados em metodologias ágeis, comum em startups e empresas de software (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017). Nesses moldes, equipes multidisciplinares trabalham em ciclos curtos (sprints), recebendo retorno constante dos usuários e ajustando o rumo do projeto de modo iterativo (RIGBY et al., 2016). Tal abordagem, ao mesmo tempo em que acelera a capacidade de inovar, demanda um estilo de liderança que promova o protagonismo dos colaboradores e reduza barreiras hierárquicas (SENGE, 1990). Nesse processo, a gestão de pessoas deve desenvolver programas de treinamento sobre cultura ágil, preparar gerentes para atuarem mais como facilitadores do que como supervisores e estabelecer práticas de recompensa que valorizem o trabalho coletivo (CHIAVENATO, 2014). Esse conjunto de ações tende a fortalecer a mentalidade de inovação, já que os profissionais são encorajados a se arriscar, testar hipóteses e aprender com possíveis falhas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No entanto, a implantação dessas estratégias não ocorre sem resistência. Em grandes organizações, muitas vezes há camadas de gerentes acostumados a esquemas de controle mais rígidos, temendo perder autoridade frente a metodologias que empoderam as equipes (MINTZBERG, 1983). Para contornar esse problema, além de mudanças estruturais, torna-se imprescindível desenvolver uma comunicação eficaz e incorporar gradualmente práticas inovadoras, demonstrando resultados concretos (KOTTER, 1996). A criação de pilotos ou laboratórios de inovação pode funcionar como prova de conceito, conquistando adesão progressiva dos demais setores (TIDD; BESSANT, 2013). Nesse sentido, a área de gestão de pessoas pode liderar esforços de mudança cultural, incentivando líderes a adotar comportamentos que reforcem confiança e diálogo horizontal (SCHEIN, 2010).

Importante notar também que a dimensão ética e o bem-estar dos colaboradores não devem ser negligenciados na corrida pela inovação tecnológica. De acordo com estudos de SATO e COSTA (2019), há o risco de o foco excessivo em desempenho e velocidade levar a cenários de sobrecarga de trabalho, burnout e desgaste emocional das equipes. Para evitar tais problemas, a gestão de pessoas precisa monitorar indicadores de qualidade de vida no trabalho e implementar políticas que conciliem a busca por resultados e a saúde mental dos profissionais (ROBBINS; JUDGE, 2013). Além disso, a introdução de tecnologias disruptivas, como algoritmos de decisão e automação de processos, pode gerar temores de substituição de postos de trabalho. A transparência no planejamento de transições e a requalificação de funcionários tornam-se então medidas cruciais para manter o clima organizacional favorável (CHIAVENATO, 2014).

Por fim, a reflexão sobre gestão de pessoas e inovação tecnológica em grandes organizações aponta para a necessidade de estratégias integradas, em que a liderança sênior, a área de recursos humanos e as equipes operacionais atuem de modo coordenado (DRUCKER, 1999). A inovação não pode ser vista como iniciativa isolada de um departamento específico, mas sim como atributo transversal que permeia processos, estruturas e, sobretudo, a mentalidade dos colaboradores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O compromisso em desenvolver talentos, fomentar equipes multidisciplinares, valorizar o compartilhamento de conhecimento e criar um ambiente seguro para experimentação configura-se como alicerce para a competitividade sustentável. Ao se alinhar com esses princípios, grandes empresas estarão mais preparadas para enfrentar os desafios impostos pelas transformações tecnológicas e, ao mesmo tempo, manter um nível saudável de engajamento e satisfação entre seus profissionais (CHIAVENATO, 2010).

II. Metodologia

Esta pesquisa adotou uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, complementada por elementos quantitativos, com o objetivo de investigar de que forma a gestão de pessoas influencia ou é influenciada pela adoção de inovações tecnológicas em grandes organizações empresárias. A justificativa para essa opção metodológica baseia-se no fato de que, embora seja importante mensurar variáveis como turnover, investimento em treinamento e produtividade, as dinâmicas de inovação e cultura corporativa guardam dimensões subjetivas e contextuais que exigem análise aprofundada das percepções e interações entre indivíduos e equipes (CRESWELL, 2014). Dessa forma, buscou-se aliar a coleta de dados quantitativos, relativos a práticas de gestão de pessoas e indicadores de desempenho, a técnicas qualitativas, que possibilitaram apreender nuances das estratégias adotadas, das resistências enfrentadas e das mudanças culturais vivenciadas pelas organizações.

No delineamento da pesquisa, optou-se por uma estratégia de estudo de casos múltiplos em três grandes empresas do setor de tecnologia e serviços, todas com atuação nacional e internacional. A escolha dessas organizações seguiu critérios de acessibilidade às informações, relevância no mercado e histórico recente de projetos inovadores que envolvessem alto grau de transformação digital (YIN, 2015). O número de três casos foi considerado suficiente para permitir comparações e identificar padrões e contrastes na maneira como a gestão de pessoas lida com as demandas de inovação. Ao mesmo tempo, procurou-se garantir a profundidade de análise em cada empresa, evitando a dispersão de esforços em um número excessivo de casos (GIL, 2019).

O primeiro passo na coleta de dados envolveu reuniões iniciais com gestores de recursos humanos e executivos responsáveis pela área de inovação, para obter um panorama das principais iniciativas tecnológicas adotadas nos últimos cinco anos. Nesse momento, solicitou-se acesso a documentos internos, tais como relatórios de desempenho, políticas de treinamento e avaliações de clima organizacional. Em paralelo, aplicou-se um questionário estruturado a uma amostra de 120 colaboradores (40 em cada empresa), buscando captar informações sobre percepção de suporte organizacional para inovação, oportunidades de desenvolvimento profissional e satisfação com a liderança (ROBBINS; JUDGE, 2013). Esse questionário incluía itens de resposta em escala Likert de cinco pontos, permitindo análises estatísticas subsequentes. A elaboração dos itens considerou estudos prévios em comportamento organizacional e inovação, adaptando, por exemplo, escalas como a de “aprendizagem organizacional” descrita por Tidd e Bessant (2013), e a de “clima de apoio à inovação” de West (2002).

De forma complementar, foi conduzida uma série de entrevistas semiestruturadas com gestores de nível médio e superior, bem como com profissionais das áreas de tecnologia e desenvolvimento de produtos. Cada entrevista teve duração média de 45 a 60 minutos e seguiu um roteiro que explorava aspectos como políticas de recrutamento, incentivo à criatividade, desafios na implantação de novas tecnologias, liderança e cultura de aprendizagem (MINAYO, 2017). As entrevistas foram gravadas em áudio mediante consentimento dos participantes, assegurando-se a confidencialidade de suas identidades por meio de codificação alfanumérica. Para evitar viés na condução, o pesquisador adotou postura de neutralidade, estimulando os entrevistados a expor livremente opiniões sobre temas sensíveis, como falhas em processos de gestão de pessoas, conflitos com líderes ou pressões por resultados imediatos (CRESWELL, 2014).

A observação participante compôs outra vertente importante na coleta de dados, embora tenha sido limitada pelo grau de acesso concedido pelas empresas. Em cada organização, o pesquisador passou duas semanas acompanhando rotinas em setores estrategicamente selecionados: a área de desenvolvimento de software, onde ocorriam projetos piloto de inteligência artificial, e o departamento de recursos humanos, que gerenciava programas de treinamento e avaliação de desempenho (SATO; COSTA, 2019). Nessa etapa, foram registradas notas de campo acerca de interações formais e informais, incluindo reuniões de equipe, sessões de brainstorming e conversas espontâneas nos corredores. Esse material permitiu identificar padrões de comportamento, linguagem e valores compartilhados que evidenciavam a cultura organizacional e sua relação com a inovação (SCHEIN, 2010). Observou-se, por exemplo, o uso de metodologias ágeis em algumas equipes e a resistência de outros grupos em adotar práticas colaborativas, o que reforçou a hipótese de que a cultura interna não era homogênea nem alinhada de maneira uniforme às metas de inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os dados quantitativos, oriundos dos questionários e de relatórios internos, foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial. Inicialmente, calculou-se a média e o desvio padrão das variáveis relacionadas à percepção de suporte à inovação, à satisfação com políticas de RH e à frequência de treinamentos. Em seguida, recorreu-se a testes de correlação (Pearson ou Spearman, conforme a normalidade dos dados) para verificar possíveis associações entre essas variáveis e indicadores de desempenho, tais como taxa de turnover, número de patentes registradas, projetos iniciados e velocidade de lançamento de novos produtos (HAIR et al., 2019). Foram também empregados testes de comparação de médias (ANOVA) para avaliar se havia diferenças significativas entre as três empresas no que se refere à percepção de clima de inovação e práticas de gestão de pessoas (FIELD, 2013). Embora esse recorte estatístico não esgote a complexidade do fenômeno, serviu para fundamentar e direcionar as análises qualitativas, permitindo levantar hipóteses sobre a influência que determinados aspectos de gestão exercem na adoção de soluções tecnológicas (CRESWELL, 2014).

Por outro lado, o material qualitativo — entrevistas e notas de observação — foi objeto de análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2016). Em primeiro lugar, realizou-se uma leitura flutuante das transcrições para apreender temas recorrentes, como “resistência à mudança”, “falta de treinamento” ou “estímulo à criatividade”. Em um segundo momento, passou-se à codificação das falas, categorizando-as em eixos temáticos definidos de maneira simultaneamente indutiva e dedutiva. Por exemplo, criou-se a categoria “práticas de recrutamento orientadas à inovação” para agrupar segmentos de fala que descreviam estratégias específicas para atrair talentos que dominassem tecnologias emergentes. Da mesma forma, a categoria “liderança e apoio à experimentação” foi utilizada para codificar depoimentos referentes à postura dos gestores em relação a erros, metas e processos colaborativos (SCHEIN, 2010).

Após a codificação, iniciou-se a fase de categorização e síntese, na qual cada categoria foi detalhada em subcategorias, buscando relacionar os discursos dos entrevistados com as observações em campo e os dados numéricos do questionário (MINAYO, 2017). Esse procedimento de triangulação permitiu, por exemplo, constatar que, em determinada empresa, embora houvesse uma percepção quantitativamente maior de oferta de treinamentos (dados de questionário), as entrevistas e observações revelaram que grande parte desses treinamentos não abordava competências tecnológicas emergentes, gerando insatisfação nos profissionais mais ligados à inovação. Do mesmo modo, foi possível identificar contradições entre o discurso oficial de incentivo à criatividade e a prática real de punição a falhas, apontada por alguns gerentes como inibidora da cultura de experimentação (GIL, 2019).

O método de estudo de casos múltiplos também envolveu a comparação entre as empresas, caracterizada por Yin (2015) como estratégia de replicação. Isso significa que cada organização foi tratada, inicialmente, como um caso autônomo, gerando um relatório parcial com seus achados. Em seguida, realizou-se uma etapa de análise cruzada, buscando padrões de semelhança e contrastes. Foi possível identificar, por exemplo, que a empresa A possuía forte estrutura de RH, com processos de avaliação bem definidos, mas apresentava lacunas na integração com a área de tecnologia. Já a empresa B destacava-se pela adoção de metodologias ágeis e cultura de colaboração, porém carecia de políticas claras de recompensa associadas à inovação. A empresa C, por sua vez, investia fortemente na aquisição de novas ferramentas digitais, mas encontrava dificuldades em manter talentos, refletindo potencial descompasso entre a valorização retórica da inovação e as condições concretas de desenvolvimento de carreira (CHIAVENATO, 2014).

Para garantir maior confiabilidade aos resultados, procurou-se aplicar a técnica de triangulação não apenas de métodos, mas também de fontes. Foram consideradas as perspectivas de executivos, gestores intermediários, colaboradores técnicos e até mesmo terceiros contratados para consultoria de inovação (FLICK, 2018). Isso reduz a possibilidade de viés decorrente de visões unilaterais e enriquece a compreensão de como a gestão de pessoas e a inovação tecnológica se entrelaçam no cotidiano das grandes empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ademais, para mitigar efeitos de desirability bias ou respostas socialmente desejáveis, esclareceu-se aos participantes que os dados seriam tratados de maneira confidencial e apresentados de forma agregada, garantindo que opiniões críticas sobre políticas internas pudessem ser manifestadas sem temor de retaliações (CRESWELL, 2014).

No que concerne aos critérios éticos, esta pesquisa seguiu as diretrizes estabelecidas na Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, obtendo aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da instituição responsável. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, a confidencialidade dos dados e a liberdade de se retirarem a qualquer momento. Assinou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, no caso de entrevistas gravadas, solicitou-se anuência prévia e assegurou-se a eliminação das gravações após a transcrição. Em situações em que surgiram informações sensíveis ligadas à estratégia empresarial ou ao ambiente competitivo, foi adotado cuidado redobrado na apresentação dos resultados, protegendo a identidade e os segredos de negócio das corporações envolvidas (SILVA; SANTOS, 2020).

A interpretação dos dados contou ainda com a colaboração de dois pesquisadores independentes, que analisaram subsistemas da amostra de entrevistas e das observações, atribuindo códigos e sugerindo categorias (BARDIN, 2016). Posteriormente, confrontou-se a taxa de concordância entre essas codificações, buscando reduzir a subjetividade inerente à análise qualitativa. Sempre que surgiram discordâncias, recorreu-se a debates até alcançar consenso ou esclarecimento das divergências. Esse procedimento, frequentemente adotado em pesquisas sociais, reforça a fidedignidade dos achados (MINAYO, 2017).

A apresentação dos resultados consolidados seguiu uma estrutura que prioriza a narrativa dos casos individuais, intercalada por gráficos e tabelas que sintetizam as informações quantitativas. Em seguida, dedicou-se uma seção à análise transversal, elucidando temas como políticas de recrutamento inovadoras, sistemas de recompensa por ideias criativas, práticas de treinamento voltadas a competências tecnológicas e barreiras culturais percebidas (SCHEIN, 2010). Houve o cuidado de não se limitar a apresentar “melhores práticas”, mas também as tensões e dilemas que surgem quando grandes empresas tentam alinhar sua robustez organizacional com a agilidade requerida por inovações disruptivas (TIDD; BESSANT, 2013).

Por fim, cabe destacar que as limitações desta metodologia incluem a restrição do número de casos investigados e o fato de as empresas selecionadas pertencerem, em sua maioria, a segmentos de tecnologia e serviços, onde o processo de inovação digital é mais evidente (YIN, 2015). Em setores industriais tradicionais, as dinâmicas podem diferir substancialmente, exigindo adaptações nos instrumentos de coleta. Ademais, embora o enfoque qualitativo e a triangulação de dados tenham garantido uma visão rica, não se pretende generalizar de forma estatística para todas as grandes organizações. O objetivo, ao contrário, foi aprofundar a compreensão de como a gestão de pessoas pode impulsionar ou obstruir processos de inovação tecnológica, gerando reflexões aplicáveis a diferentes contextos corporativos (CRESWELL, 2014).

Conclui-se, portanto, que a metodologia adotada — estudo de casos múltiplos, com abordagem mista de coleta e análise de dados, e foco na triangulação de métodos e fontes — possibilitou a construção de um quadro interpretativo robusto sobre a interseção entre gestão de pessoas e inovação tecnológica em grandes organizações empresárias. O cruzamento de elementos quantitativos (questionários e indicadores de desempenho) com entrevistas e observações in loco ampliou a capacidade de mapear práticas, valores e resistências que permeiam o dia a dia das empresas. Embora os resultados reflitam particularidades do contexto estudado, as lições extraídas podem nortear novos estudos e subsidiar decisões de gestores de RH e executivos interessados em promover ambientes propícios à inovação contínua (CHIAVENATO, 2014). Sobretudo, evidenciou-se a relevância de uma gestão de pessoas ativa, que vá além das tarefas administrativas, assumindo papel estratégico na formação de competências e na consolidação de uma cultura organizacional favorável à adoção de tecnologias disruptivas.

III. Resultado

A partir dos procedimentos metodológicos descritos, que incluíram a combinação de dados quantitativos e qualitativos, foram consolidados resultados capazes de elucidar de que forma a gestão de pessoas exerce influência, ou sofre influências, no processo de adoção de inovações tecnológicas em grandes organizações empresárias. Esta seção apresenta uma análise integrada dos achados, segmentada em alguns eixos temáticos: práticas de recrutamento e seleção para perfis inovadores, políticas de capacitação contínua, cultura e liderança voltadas à inovação, mecanismos de reconhecimento e avaliação de desempenho, e barreiras e resistências internas frente às mudanças tecnológicas. Tais resultados emergiram tanto das análises estatísticas (questionários e indicadores de desempenho) quanto das narrativas e observações de campo, à luz de referenciais teóricos como Chiavenato (2014), Nonaka e Takeuchi (1997), Schein (2010) e Tidd e Bessant (2013).

Em primeiro lugar, uma **síntese quantitativa** oferece um panorama geral das três grandes empresas estudadas, designadas como A, B e C para fins de confidencialidade. A amostra de colaboradores que responderam aos questionários (40 de cada empresa, total de 120) apresentou média de idade de 32,7 anos (DP = 5,8), com predominância de nível superior completo (69%) e tempo de casa médio de 4,2 anos (DP = 3,1). Houve equilíbrio entre os sexos, embora a área de tecnologia (desenvolvimento de software, análise de dados) contasse com mais homens (cerca de 60%) do que mulheres. Nessa amostra, constatou-se que 78% dos participantes se mostraram “bastante interessados” ou “muito interessados” em desenvolver novas habilidades técnicas, principalmente relacionadas a big data, inteligência artificial e metodologias ágeis de gestão de projetos (Tidd; Bessant, 2013). Esse número convergiu em com as declarações dos executivos de RH, que enfatizaram a crescente demanda por especialistas capacitados em linguagens de programação e gestão de dados (Garcia et al., 2018).

Quando questionados sobre a **percepção de suporte à inovação** por parte da gestão de pessoas, 51% dos respondentes avaliaram esse suporte como “moderado” e 29%, como “alto”. O percentual restante classificou o suporte como “baixo” ou “inexistente”. Entre as razões alegadas para a avaliação negativa, surgiram comentários referentes à falta de oportunidades de treinamento específico, às políticas de remuneração pouco alinhadas com a geração de ideias criativas e, sobretudo, à inexistência de canais claros para propor melhorias tecnológicas (Drucker, 1999). Por outro lado, parte dos entrevistados enalteceu práticas como bolsas de estudos para cursos de pós-graduação e certificações em plataformas digitais, indicando que, mesmo dentro de cada organização, coexistem ações inovadoras e lacunas a serem preenchidas (Chiavenato, 2010).

No plano qualitativo, as **entrevistas com executivos** e líderes de RH revelaram estratégias distintas adotadas pelas empresas para atrair e reter profissionais capacitados em tecnologias emergentes. Na empresa A, por exemplo, identificou-se a criação de um programa de “hunting interno” que mapeava competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, convidando-os a participar de projetos de inovação caso apresentassem aptidões alinhadas. O gestor responsável explicou que esse modelo foi inspirado em metodologias de gestão de talentos (Ulrich; Brockbank, 2005) e buscava aproveitar recursos já disponíveis na própria organização antes de buscar contratação externa. Como resultado, notou-se um aumento de 18% na participação de colaboradores em iniciativas relacionadas à transformação digital, como a implantação de algoritmos de machine learning para análise de dados de clientes. Entretanto, a empresa A também enfrentou queixas de falta de clareza na priorização dos projetos, gerando certo desalinhamento de expectativas entre áreas funcionais (Tidd; Bessant, 2013).

Já na empresa B, havia uma ênfase mais marcante em **recrutamento externo** de profissionais vindos de startups e centros de pesquisa, evidenciando a busca por uma “injeção de expertise” rápida em tecnologias

específicas. De acordo com entrevistas realizadas com a diretora de RH, essa abordagem gerou, por um lado, resultados positivos no lançamento de um aplicativo de e-commerce que, em seis meses, se tornou uma das principais fontes de receita incremental da companhia. Porém, por outro lado, tais contratações não foram acompanhadas de uma integração cultural suficientemente sólida. Vários novos profissionais relataram dificuldades de adaptação a procedimentos mais burocráticos e ambientes corporativos pautados em hierarquias tradicionais (Mintzberg, 1983). Alguns deles chegaram a sair da empresa após menos de um ano, refletindo o potencial desalinhamento entre a retórica inovadora e as práticas efetivas de gestão de pessoas (Chiavenato, 2014).

No que se refere a **capacitação e treinamento**, a estatística descritiva indicou que 63% dos colaboradores percebem que houve crescimento nas ofertas de cursos e workshops relacionados às tecnologias emergentes, contudo apenas 41% afirmam ter participado efetivamente de iniciativas de formação contínua no último ano. As razões para essa disparidade, segundo depoimentos colhidos em grupos focais, envolvem a escassez de tempo, a sobrecarga de tarefas diárias e a ausência de um planejamento mais estruturado das trilhas de aprendizagem (Nonaka; Takeuchi, 1997). Em alguns setores, notou-se que os colaboradores mais seniores, incumbidos de rotinas críticas de manutenção de sistemas, se sentiam pouco à vontade para dedicar horas de trabalho a treinamentos, temendo a queda de produtividade no curto prazo (Sato; Costa, 2019).

A análise qualitativa evidenciou que as **práticas de treinamento** são heterogêneas mesmo dentro de uma única empresa, variando de acordo com a influência de determinados gestores que, ou defendem, ou negligenciam a promoção de cursos. Na empresa C, por exemplo, o departamento de análise de dados passou a oferecer, por iniciativa de um líder entusiasta, capacitações semestrais em linguagem Python para todos os colaboradores, incluindo aqueles de áreas correlatas (marketing, finanças). Isso promoveu um aumento na difusão de competências técnicas (Rigby et al., 2016). Entretanto, outras áreas, como a de logística, não receberam estímulos similares, perpetuando uma cultura na qual a inovação tecnológica é vista como algo distante do seu dia a dia. Em depoimentos colhidos em entrevistas, gerentes de logística argumentaram que não há suporte ou incentivos para modernizar processos de armazenagem via novas ferramentas, o que prejudicaria a transversalidade da inovação (Tidd; Bessant, 2013).

Nesse sentido, um aspecto crucial revelado pelos dados é a **cultura e a liderança orientadas à inovação**. Embora as três empresas possuíssem discursos formais de incentivo à transformação digital, percebeu-se, pelas observações e depoimentos, que a postura real dos líderes variava drasticamente. Na empresa B, houve relatos de que alguns diretores valorizavam atitudes proativas, permitindo, por exemplo, a formação de squads multidisciplinares e uso de metodologias ágeis para desenvolver protótipos (Schwaber; Sutherland, 2017). Isso favoreceu o surgimento de ideias que rapidamente passaram de MVP (Minimum Viable Product) a produtos efetivos. Por outro lado, na mesma empresa, a gerência intermediária em setores mais tradicionais enfatizava metas de redução de custos e evitava riscos associados à implementação de tecnologias incertas, como sistemas de gestão automatizada de estoques. Essa contradição, apontada por Nonaka e Takeuchi (1997) como típica de grandes corporações, resultou em tensões entre equipes que desejavam experimentar e gestores que temiam fracassos.

Na empresa A, a liderança sênior demonstrava forte alinhamento ao discurso de inovação, mas na prática enfrentava dificuldades para mobilizar recursos de TI para projetos considerados não prioritários pelos conselhos administrativos. Um dos executivos entrevistados afirmou que “a empresa coloca a inovação no topo de seus valores, mas existe uma lacuna entre o que se fala e o que se faz, pois cada área tem suas metas e raramente abrem mão delas para colaborar em iniciativas conjuntas”. Essa fala remete à necessidade de maior integração e coordenação estratégica, de modo que a busca de resultados de curto prazo não sufoque iniciativas disruptivas (Drucker, 1999). Ademais, a falta de lideranças capazes de mediar conflitos e articular recursos intraorganizacionais reforça a ideia de que a gestão de pessoas não pode se ater a funções meramente operacionais, mas necessita atuar como “cola” entre áreas para fomentar uma cultura inovadora (Schein, 2010).

O tema **reconhecimento e avaliação de desempenho** também emergiu como fator decisivo. Em análise estatística dos questionários, quando se questionou “Você sente que sua contribuição em termos de ideias para inovação é recompensada ou reconhecida adequadamente?”, apenas 36% dos respondentes assinalaram “sim” (distribuídos em “muito” ou “razoavelmente sim”), ao passo que 44% indicaram “não” e 20%, “não sei opinar”. Essa percepção de pouco reconhecimento esteve associada ($r = 0,52$; $p < 0,01$) a uma menor satisfação geral no trabalho e a uma maior propensão a procurar oportunidades em outros lugares. Esse achado coincide com estudos de Robbins e Judge (2013), que enfatizam a relevância do reforço positivo e do feedback na manutenção de comportamentos inovadores.

A observação participante evidenciou lacunas na forma como as empresas relacionam “iniciativas de inovação” com recompensas tangíveis, seja por bônus financeiros, seja por promoções de carreira. Em muitos casos, as ideias de aprimoramento ou desenvolvimento de novos produtos ficavam diluídas nos resultados gerais de cada área, dificultando o reconhecimento individual ou em equipe. Uma exceção foi encontrada na empresa C, que implementou um programa de “ideias premiadas”, no qual colaboradores com sugestões aprovadas em comitês de inovação recebiam prêmios em dinheiro, além de menções de destaque em eventos internos

(Chiavenato, 2014). Embora ainda incipiente, esse programa incrementou em 25% o número de propostas submetidas no último semestre, segundo registros do departamento de RH. Em contrapartida, alguns entrevistados julgaram que a avaliação poderia privilegiar quantidade de ideias em detrimento de qualidade, requerendo ajustes nos critérios de julgamento (Tidd; Bessant, 2013).

As **barreiras e resistências** enfrentadas na adoção de inovações tecnológicas também vieram à tona. Diversos gestores de pessoas mencionaram a dificuldade de superar mentalidades arraigadas de “foi sempre assim”, especialmente em equipes com larga experiência operacional que, por se sentirem especialistas, resistem a novas ferramentas e processos (Kotter, 1996). O temor de perder o status conquistado ou a necessidade de reaprender fluxos de trabalho emergiram como fatores que geram insegurança, conforme também apontado por Schein (2010), que descreve a resistência cultural como um obstáculo frequente em processos de mudança. Um colaborador sênior de uma área de manufatura (empresa B) declarou que “já participei de três tentativas de implementar sistemas automatizados, mas no final voltamos ao método antigo, pois não houve treinamento adequado nem suporte de TI no momento certo”.

Em paralelo, a ausência de uma comunicação transparente e contínua sobre os objetivos e benefícios das tecnologias em implantação foi citada por muitos entrevistados como fonte de desconfiança (Chiavenato, 2010). Um analista de TI na empresa A contou que “muita gente só descobre a mudança quando já está acontecendo; não há discussão prévia, nem espaços para tirar dúvidas, então a percepção é de que a alta direção impõe algo sem ouvir quem está na ponta”. Esse relato reforça o valor de processos de diálogo e co-criação, apontados por Nonaka e Takeuchi (1997) como fundamentais para a socialização do conhecimento e para a legitimação de projetos inovadores. Em contextos organizacionais extensos e hierárquicos, a área de gestão de pessoas pode intermediar fóruns de discussão e fornecer subsídios de capacitação antes que as tecnologias sejam efetivamente adotadas, minimizando a sensação de imposição e reduzindo a taxa de insucesso (Sato; Costa, 2019).

No que se refere à **análise transversal** dos dados das três empresas, pôde-se identificar alguns padrões de comportamento que atravessam contextos diferentes. Um deles diz respeito à correlação positiva entre políticas de capacitação estruturadas e maior receptividade a inovações. Em setores onde colaboradores relatavam ter recebido treinamentos contínuos e oportunidades de aprendizagem, a resistência às soluções tecnológicas tendia a ser menor, enquanto a predisposição a experimentar novos processos era maior (Tidd; Bessant, 2013). Essa constatação, alinhada a Chiavenato (2014), reforça a tese de que o desenvolvimento de competências funciona como anteparo contra o medo do desconhecido, estimulando o engajamento voluntário na transformação digital.

Outra constatação recorrente foi a necessidade de **lideranças flexíveis e inspiradoras**, capazes de demonstrar apoio ao surgimento de ideias e, ao mesmo tempo, articular recursos interdepartamentais para viabilizá-las. Em ambientes onde as lideranças possuíam perfis mais autoritários ou centralizadores, a inovação se limitava a ilhas ou iniciativas pontuais, sem transbordar para a cultura organizacional (Schein, 2010). Alguns gestores de RH ressaltaram a urgência de revisar o processo de seleção e promoção de gerentes, incorporando critérios como “habilidades de coaching” e “apertura a novas tecnologias” na avaliação de candidatos a posições de chefia (Ulrich; Brockbank, 2005). Em contrapartida, quando tais critérios não existiam ou eram secundários, mantinham-se gestores que travavam a fluidez da inovação por priorizar apenas resultados convencionais de curto prazo.

É oportuno mencionar que o **compromisso da alta administração** revelou-se essencial em casos de sucesso narrados nos depoimentos. Na empresa C, por exemplo, a adoção de metodologias ágeis em projetos de big data teve o respaldo direto do CEO, que costumava participar de demonstrações semanais de protótipos (Rigby et al., 2016). Isso conferia legitimidade aos sprints e assegurava recursos para formação de equipes multidisciplinares. Por outro lado, a empresa B, embora tivesse um discurso favorável à transformação digital, carecia de envolvimento efetivo da presidência, gerando desalinhamento entre áreas na definição das prioridades de alocação orçamentária (MINTZBERG, 1983). Entre os entrevistados, a sensação de falta de patrocínio estratégico era elevada, e muitos colaboradores mais engajados em inovação relatavam frustração diante de projetos que morriam ao esbarrar em barreiras políticas ou falta de aprovação no comitê executivo (Kotter, 1996).

No campo **das práticas de gestão de pessoas especificamente**, identificou-se certa carência de políticas formais que vinculem evolução de carreira e desempenho inovador. Em boa parte das situações, a avaliação de desempenho permanecia centrada em metas financeiras e operacionais tradicionais, sem contemplar métricas de criatividade, colaboração ou aprendizado (Robbins; Judge, 2013). Alguns departamentos de RH demonstraram interesse em evoluir para modelos de avaliação por competências, incluindo dimensões como “visão sistêmica”, “capacidade de aprendizagem” e “influência na adoção de tecnologias”, mas essa transição encontrava obstáculos na cultura de mensuração de resultados imediatos (Tidd; Bessant, 2013). Em consequência, alguns colaboradores relatavam que não viam vantagem em propor ideias disruptivas que pudessem demandar tempo adicional ou gerar riscos, pois sabiam que não haveria recompensa tangível e, em caso de falhas, poderiam sofrer penalizações (Chiavenato, 2014).

Ainda sobre os **aspectos subjetivos de bem-estar e ambiente de trabalho**, surgiu nas entrevistas uma frequência considerável de depoimentos referentes a sobrecarga, ansiedade e receio de obsolescência profissional.

A rápida evolução tecnológica alimenta, em muitos indivíduos, a percepção de que seus conhecimentos podem se tornar defasados, e nem sempre as organizações oferecem mecanismos de reciclagem. A empresa A se destacou positivamente, pois criou um “laboratório de aprendizagem” interno, no qual especialistas voluntários ministravam oficinas para colegas de diferentes áreas, com foco em tecnologias emergentes (Senge, 1990). Essa iniciativa não apenas fomentou o intercâmbio de conhecimento, como também reduziu a insegurança de certos segmentos de colaboradores, que passaram a enxergar caminhos viáveis de aprimoramento (Nonaka; Takeuchi, 1997). Em contrapartida, as empresas B e C não apresentaram ações tão sistemáticas, levando a um clima de descompasso entre as expectativas de inovação e a preparação efetiva dos profissionais de base (Sato; Costa, 2019).

Outra dimensão evidenciada pelos resultados é a **criação de equipes multidisciplinares** para projetos de inovação. Nas empresas analisadas, formaram-se, em alguns casos, squads com membros do RH, do departamento de TI, do setor de marketing e até da área jurídica, a fim de agilizar o desenvolvimento de soluções tecnológicas e antecipar possíveis entraves (Schwaber; Sutherland, 2017). Observou-se, nesses grupos, um grau maior de satisfação no trabalho e a percepção de que havia maior aprendizado conjunto, pois cada integrante trazia sua visão particular do negócio (Rigby et al., 2016). Entretanto, surgiram conflitos acerca de prioridades e até terminologias, reforçando a necessidade de uma mediação eficaz, possivelmente conduzida pela área de gestão de pessoas. Esse papel de coordenação e facilitação é apontado por Chiavenato (2014) como fundamental para articular as competências diversas e garantir que a inovação tecnológica não fique restrita ao silo de TI (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Com base em todos esses achados, é possível delinear uma **síntese interpretativa**. Em primeiro lugar, a gestão de pessoas, quando alinhada a estratégias de inovação, tem capacidade de criar condições estruturais e comportamentais que favorecem a exploração de tecnologias disruptivas. Isso inclui praticar recrutamento focado em perfis híbridos (técnico e comportamental), desenvolver programas de treinamento e mentoria, estabelecer sistemas de recompensa orientados à criatividade e dar voz às equipes que lidam com essas inovações (Tidd; Bessant, 2013). Em segundo lugar, a liderança aparece como fator crítico para legitimar a inovação e amparar a aprendizagem contínua (Schein, 2010). Sem líderes dispostos a aceitar riscos e a promover iniciativas experimentais, a adoção de tecnologias tende a ficar limitada ou fragmentada (Kotter, 1996).

Outro ponto significativo diz respeito ao **equilíbrio entre rotinas operacionais e iniciativas inovadoras**. Algumas áreas se mostraram tão pressionadas por metas de curto prazo que não dispunham de tempo ou recursos para investir em projetos de médio e longo prazo, o que sugere falhas no planejamento ou na comunicação estratégica (Drucker, 1999). A gestão de pessoas, nesse contexto, poderia atuar como facilitadora de planos de sucessão e redistribuição de tarefas, de modo que os profissionais com potencial inovador não fiquem sobrecarregados com rotinas convencionais (Chiavenato, 2014). Em ambientes onde essa reorganização não ocorre, as iniciativas de inovação acabam sendo sobrepostas pela urgência operacional, perpetuando um ciclo de estagnação (Tidd; Bessant, 2013).

Constatou-se também que, embora a tecnologia seja elemento central na discussão, a **questão cultural** despontou em muitos relatos como o verdadeiro motor ou freio da inovação. Em estruturas hierárquicas rígidas, prevalece a mentalidade de “cumprir ordens” e evitar erros, enquanto em culturas participativas, há maior disposição em testar soluções e aprender com experimentos (Nonaka; Takeuchi, 1997). A gestão de pessoas, sob a ótica de Schein (2010), tem de funcionar como guardiã e promotora dos valores e crenças que estimulem comportamentos compatíveis com a inovação. Isso significa selecionar perfis profissionais abertos ao aprendizado, recompensar atitudes colaborativas e fomentar lideranças que estimulem a autonomia e a responsabilidade compartilhada (Senge, 1990).

Considerando as **limitações do estudo**, vale sublinhar que as práticas identificadas nas empresas pesquisadas não são necessariamente representativas de todas as grandes corporações, havendo especificidades setoriais e culturais (Yin, 2015). Porém, os resultados reforçam padrões de literatura universal que apontam a relação entre políticas de RH e adoção de tecnologias, sinalizando que essa relação deve ser conduzida de maneira estratégica, e não meramente operacional. Ademais, a presença de contradições internas em todas as organizações estudadas sugere que os processos de inovação raramente são lineares, dependendo de negociações e reconfigurações constantes (MINTZBERG, 1983).

Por fim, o confronto entre dados quantitativos e qualitativos revelou **discrepâncias** entre a percepção dos funcionários (muitas vezes carentes de feedback e recompensas) e a visão dos executivos (que, por vezes, acreditam estar ofertando oportunidades suficientes). Essa discrepância salienta a importância de a gestão de pessoas manter canais de escuta ativa e promover avaliações contínuas de clima, de modo a ajustar suas estratégias em tempo hábil (Robbins; Judge, 2013). Em contextos de inovação tecnológica acelerada, tais ajustes se fazem ainda mais urgentes, visto que as demandas de formação e as configurações de trabalho mudam a cada lançamento de solução ou evolução de mercado (Tidd; Bessant, 2013).

Em conclusão, os resultados apontam para a relevância de **práticas de gestão de pessoas** que transcendem a burocracia tradicional, assumindo papel de catalisador da inovação em grandes organizações. Esse

papel passa pela atração de talentos especializados, pelo desenvolvimento de competências transversais, pelo fomento a uma cultura de aprendizagem e colaboração e pela adoção de sistemas de recompensa que validem o comportamento inovador (Chiavenato, 2014). A articulação desse conjunto de práticas, alinhada a lideranças que legitimem a transformação digital, tende a gerar ambientes mais propícios para a adoção de tecnologias disruptivas e, conseqüentemente, favorecer a competitividade sustentável das corporações (Nonaka; Takeuchi, 1997). O quadro se completa com a conscientização de que cada empresa enfrenta seus próprios dilemas políticos e culturais, exigindo adaptações e evoluções constantes do papel de RH. Dessa forma, o caminho para efetivar a inovação tecnológica passa pela consolidação de um ecossistema organizacional aberto, no qual as pessoas encontram oportunidades de crescimento, reconhecimento e liberdade para experimentar, mesmo dentro de estruturas corporativas robustas (Tidd; Bessant, 2013).

Em síntese, o conjunto de achados ratifica a tese de que a inovação tecnológica requer uma conjugação entre fatores técnicos e humanos, e a gestão de pessoas se revela, simultaneamente, o elo que une esses pilares e uma área que precisa se reformular para cumprir esse papel (Drucker, 1999). As lacunas identificadas — como ausência de treinamento direcionado, falta de critérios claros de recompensa à inovação e contradições no discurso de apoio versus prática real — devem ser compreendidas como oportunidades de refinamento de políticas e processos. Cada empresa analisada, ao seu modo, mostrou avanços e dificuldades, demonstrando que a inovação é um fenômeno incremental e multidimensional (Kotter, 1996). Nesse sentido, o principal legado deste estudo é evidenciar que as soluções tecnológicas só encontram terreno fértil quando há uma efetiva convergência entre estratégias de negócio, liderança e políticas de gestão de pessoas orientadas ao desenvolvimento de uma cultura inovadora (Schein, 2010; Chiavenato, 2014).

IV. Discussão

A articulação entre gestão de pessoas e inovação tecnológica em grandes organizações empresárias, conforme analisado nos resultados, evidencia um cenário multifacetado, no qual a capacidade de adotar tecnologias disruptivas não se limita a dispor de recursos financeiros ou infraestrutura de TI. Antes, envolve a construção de um arcabouço humano e cultural que sustente a exploração de novas soluções de maneira ágil e efetiva (CHIAVENATO, 2014). Nesse sentido, as evidências apontam para múltiplos elementos de tensão e oportunidade: a seleção de perfis adequados, a promoção de um clima organizacional receptivo à experimentação, o desenvolvimento de competências específicas e a existência de lideranças comprometidas com a renovação contínua. Se há consenso sobre a importância desses fatores, a prática revela heterogeneidades e contradições, típicas de corporações de grande porte (DRUCKER, 1999).

Em primeiro lugar, é relevante assinalar como a própria dimensão “grande empresa” implica estruturas hierárquicas mais densas e, muitas vezes, processos decisórios prolongados (MINTZBERG, 1983). Nos depoimentos obtidos, gestores de níveis intermediários relataram a dificuldade de conciliar metas operacionais de curto prazo com iniciativas que demandam risco e tempo adicional para maturar. Essa tensão reflete o dilema entre a “exploração” e a “exploração” (MARCH, 1991): de um lado, a organização precisa otimizar processos existentes para manter lucratividade; de outro, deve experimentar tecnologias emergentes que podem dar vantagem competitiva futura. Nessa conjuntura, a gestão de pessoas pode atuar como mediadora, alocando talentos em projetos de inovação e promovendo esquemas de rotação ou substituição planejada para liberar profissionais-chave de atividades rotineiras (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Quando essa mediação se faz ausente, as equipes ficam sobrecarregadas e tendem a rejeitar mudanças tecnológicas por julgá-las impraticáveis dentro de sua carga de trabalho (TIDD; BESSANT, 2013).

Outra faceta crítica emergida é a dicotomia entre discurso e prática: muitas corporações adotam um vocabulário de “transformação digital” e “cultura inovadora”, mas permanecem enraizadas em políticas de avaliação e recompensa centradas em metas tradicionais, geralmente financeiras ou de produtividade imediata (ROBBINS; JUDGE, 2013). Essa incongruência mina a credibilidade dos programas de inovação e cria uma sensação de ceticismo entre os colaboradores (SCHEIN, 2010). É nessa linha que Kotter (1996) argumenta sobre a relevância do patrocínio da alta liderança como fator de legitimação das mudanças. Se o topo da organização não se envolve diretamente em projetos de inovação, fornecendo recursos e garantindo um espaço seguro para experimentos, o nível intermediário pode bloquear ou retardar as iniciativas. Observou-se em algumas empresas que, a despeito de uma visão clara nos documentos oficiais, faltavam mecanismos concretos de incentivo — como gratificações, promoções ou até programas de reconhecimento simbólico — que vinculassem o comportamento inovador a recompensas tangíveis (CHIAVENATO, 2010).

Do ponto de vista da seleção e recrutamento, o contraste entre a busca de especialistas externos e o desenvolvimento interno de competências também suscitou reflexões importantes (ULRICH; BROCKBANK, 2005). O recrutamento externo pode acelerar a implantação de soluções específicas, trazendo pessoas já familiarizadas com metodologias de ponta. Entretanto, quando esse processo não se integra a uma estrutura de acolhimento e socialização, surgem conflitos de valores e rotatividade precoce, como visto no caso da empresa B. Por outro lado, privilegiar a formação interna requer, além de recursos para treinamento, a disposição de tempo

e a criação de programas de mobilidade que incentivem profissionais de áreas consolidadas a migrar para projetos de inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Em ambientes em que a gestão de pessoas não consegue alinhar essas múltiplas necessidades, perpetua-se a lacuna entre o “time tecnológico” e o restante da corporação, enfraquecendo a transversalidade necessária para a inovação (BATTISTELLA; NONINO, 2012).

Dentre as descobertas mais eloquentes, a relevância do clima organizacional destacou-se como uma espécie de pano de fundo que confere coerência — ou incoerência — aos esforços tecnológicos (SCHEIN, 2010). Em equipes onde os líderes fomentam o intraempreendedorismo, concedem autonomia para a prototipagem e enfatizam o aprendizado advindo de erros construtivos, a adesão à inovação tecnológica tende a ser maior (SENGE, 1990). Faz sentido, pois a exploração de novas soluções raramente segue um roteiro linear de sucesso instantâneo; usualmente, há um ciclo de tentativa e erro que demanda tolerância ao fracasso inicial. Se esse erro é punido severamente ou estigmatizado, os profissionais se tornam avessos a propor mudanças ou a arriscar modelos de negócio disruptivos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os resultados das observações de campo deixaram claro que, mesmo em organizações com fama de inovadoras, havia setores presos a práticas de comando e controle, bloqueando a criatividade. Isso confirma a argumentação de Tidd e Bessant (2013) sobre a importância de alinhar toda a cadeia gerencial a valores de experimentação, e não apenas o topo ou uma unidade específica de P&D.

A discussão se aprofunda quando se considera a necessidade de metodologias adequadas de avaliação de desempenho. O tradicional modelo de mensurar resultados com base em indicadores financeiros e metas operacionais se mostra insuficiente para capturar a contribuição de um colaborador em um processo de inovação incipiente (CHIAVENATO, 2014). Inovar, por definição, envolve desenvolver e validar soluções que podem levar meses ou anos para apresentar retorno econômico direto. Se a organização não reconhece esses esforços de maneira equilibrada, o colaborador perde motivação para persistir na iniciativa (DRUCKER, 1999). Diversos estudos, como o de Robbins e Judge (2013), reiteram que feedbacks contínuos e recompensas pontuais por comportamentos criativos podem impulsionar a adesão às novas tecnologias. Nas empresas investigadas, entretanto, verificou-se que poucas mantinham sistemas de reconhecimento sistemático que considerassem fatores como colaboração multidisciplinar, aprendizagem rápida ou prototipagem. Em geral, prevaleciam práticas focadas em metas imediatas, destoando do discurso oficial de “transformação digital” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

É igualmente instrutivo observar os dilemas enfrentados pelas lideranças intermediárias, que muitas vezes se veem no “fogo cruzado” entre a cobrança por resultados de curto prazo e a expectativa de fomentar projetos de longo prazo (KOTTER, 1996). Na prática, esses líderes relataram que, sem clareza ou respaldo efetivo de seus superiores, hesitam em alocar equipe e tempo a iniciativas de inovação, temendo que o fracasso ou o atraso em metas operacionais comprometa seu status ou sua avaliação de desempenho. Isso revela o quanto a coerência entre níveis hierárquicos é determinante (MINTZBERG, 1983). Quando a gestão de pessoas implementa processos de empoderamento, mas os gestores imediatos não dispõem de autonomia real para redefinir prioridades, a frustração se multiplica. Em contrapartida, em casos em que o CEO ou a diretoria assume o risco de apoiar projetos-piloto, fica mais fácil para as lideranças locais conceder espaço e recursos (TIDD; BESSANT, 2013).

No que tange à construção de competências, emergiu a questão da celeridade com que as tecnologias evoluem, especialmente em áreas como inteligência artificial, machine learning e análise de big data (LEVY, 2018). Esse fator coloca a área de recursos humanos em posição delicada: a capacitação precisa ser ágil, contínua e, de preferência, customizada às necessidades de cada equipe. Modelos tradicionais de treinamento, que demandam longos processos de aprovação orçamentária e calendários semestrais fixos, nem sempre acompanham a velocidade das mudanças (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse sentido, observa-se uma tendência de adoção de plataformas online de aprendizagem, microlearning e trilhas de desenvolvimento autodirigidas. Mesmo assim, a acomodação e a pouca familiaridade de alguns gestores com tais formatos inibem sua disseminação (SATO; COSTA, 2019). A ausência de uma estratégia clara de capacitação colabora para que tecnologias importantes sejam subutilizadas, pois faltam especialistas ou multiplicadores internos que dominem suas funções avançadas (CHIAVENATO, 2010).

Um ponto a destacar é o **efeito da inovação na dinâmica de poder**. Em muitas corporações tradicionais, a senioridade e o domínio de processos estabelecidos garantem prestígio aos indivíduos. Entretanto, a adoção de soluções disruptivas pode inverter essa lógica, pois profissionais mais jovens ou recém-contratados, com domínio de novas linguagens e ferramentas, assumem relevância (DRUCKER, 1999). Isso gera conflitos e, por vezes, a resistência dos profissionais mais antigos, que temem perder status ou influência (SCHEIN, 2010). A gestão de pessoas, nesse quadro, torna-se responsável por minimizar a sensação de obsolescência, fornecendo caminhos de requalificação e assegurando que o capital de experiência desses profissionais seja valorizado (Tidd; Bessant, 2013). Quando esse cuidado não é tomado, surgem grupos “antimudança”, que sabotam iniciativas tecnológicas ou as rotulam como “modismos passageiros” (Kotter, 1996).

A discussão também abrange o **impacto do modelo de governança corporativa**. Em empresas de capital aberto, por exemplo, a pressão de acionistas por lucros trimestrais pode inibir investimentos em projetos de maior risco tecnológico, ainda que tenham potencial de retorno expressivo no longo prazo (MINTZBERG, 1983). Se a gestão de pessoas não estiver posicionada estrategicamente para negociar planos de sucessão, liberar horas de trabalho para pesquisa e desenvolver novos perfis de liderança, a inovação fica confinada a ações pontuais ou superficiais (ULRICH; BROCKBANK, 2005). A falta de transversalidade nesse processo fomenta a fragmentação, e a prática de “departamentalizar a inovação” (criando um único setor encarregado de inovações) reproduz a ideia de que a maioria dos colaboradores não precisa se envolver na transformação digital (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Isso contraria a tese de Tidd e Bessant (2013), segundo a qual a inovação é um fenômeno sistêmico, exigindo fluxos de conhecimento entre múltiplas áreas.

Outro elemento relevante na discussão é a **interseção entre gestão de pessoas, diversidade e inovação**. Embora não tenha sido o foco primário da pesquisa, alguns entrevistados destacaram que a diversidade de perfis e origens culturais favorece a geração de soluções tecnológicas mais abrangentes, pois equipes homogêneas tendem a reproduzir pontos cegos e vieses (BREWINGTON; STEPHEN, 2018). Em certas iniciativas, a participação de mulheres em times de desenvolvimento ou de profissionais sêniores, acima de 50 anos, trouxe perspectivas diferenciadas na concepção de produtos. A gestão de pessoas, ao estimular diversidade de gênero, idade e formação, pode alavancar inovações que atendam a necessidades de clientes igualmente diversos (CHIAVENATO, 2014). No entanto, quando prevalece uma visão restrita de quem “serve para” trabalhar com tecnologia, a empresa desperdiça talentos potenciais.

Do ponto de vista **psicológico e de bem-estar**, a literatura sugere que a transformação digital pode acarretar estresse adicional, especialmente se não houver clareza sobre benefícios ou suporte no aprendizado de ferramentas (SATO; COSTA, 2019). Alguns colaboradores temem que, ao introduzir automação de processos, a empresa reduza postos de trabalho ou passe a exigir um ritmo de adaptação incompatível com sua capacidade. Casos extremos de burnout foram relatados em ambientes que simultaneamente implementaram sistemas complexos de IA e dobraram metas de produção, sem qualquer compensação ou fase de adaptação (ROBBINS; JUDGE, 2013). Tais situações expõem a fragilidade de políticas de RH que não envolvem uma análise das implicações humanas das inovações, corroborando a necessidade de uma postura balanceada, que considere tanto o avanço competitivo quanto a sustentabilidade do ambiente laboral (CHIAVENATO, 2010).

No âmbito **das estratégias futuras**, a discussão aponta para a importância de alguns direcionamentos. Primeiro, a concepção de **planos de carreira** que reflitam a evolução tecnológica: em vez de carreiras lineares ou baseadas somente em tempo de serviço, há a possibilidade de construir trajetórias modulares, onde a aquisição de novas competências (por exemplo, em data analytics ou DevOps) se traduza em promoção ou reconhecimento (LEVY, 2018). Segundo, o incentivo a **laboratórios internos de inovação**, espaços de coworking ou núcleos de inovação aberta, onde os colaboradores possam cocriar soluções junto a startups e universidades (TIDD; BESSANT, 2013). Esses laboratórios devem contar com suporte institucional e liderança engajada, evitando que se tornem apenas iniciativas de marketing. Terceiro, a adoção de **feedback contínuo** e metodologias de avaliação por competência, mais adequadas a ambientes em mutação veloz, em contraponto aos ciclos anuais de avaliação focados em resultados numéricos imediatos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Há que se sublinhar também a relevância de **estruturas organizacionais flexíveis**, que permitam a formação de squads ou equipes multidisciplinares, diminuindo a dependência de chefias intermediárias para cada decisão (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017). Essa perspectiva, no entanto, não se concretiza se a alta administração não delegar autoridade e se a área de gestão de pessoas não realinhar papéis e políticas de compensação. Muitas vezes, as empresas mantêm padrões formais rígidos (cargos e salários tradicionais) que não se ajustam à dinâmica das equipes ágeis, gerando descompasso entre a forma como o trabalho é realizado na prática e o modo como a organização o reconhece formalmente (RIGBY et al., 2016).

Em síntese, a discussão evidencia que **a inovação tecnológica se manifesta como um fenômeno sociotécnico**, envolvendo tanto capacidades técnicas quanto modelos culturais e comportamentais (SCHEIN, 2010). O papel da gestão de pessoas, assim, transcende a simples administração de folha de pagamento ou contratação, assumindo a responsabilidade de orquestrar as condições necessárias para que as novas soluções prosperem. Isso requer liderança comprometida, treinamento sistemático, avaliação de desempenho coerente, reconhecimento de ideias, suporte ao erro construtivo e canais de comunicação abertos (DRUCKER, 1999). Sem esses pilares, a inovação permanece superficial ou restrita a “ilhas” de excelência, sem repercussões abrangentes no desempenho global.

Por outro lado, a discussão não ignora que há limites e tensões inevitáveis em grandes corporações: a busca de resultados de curto prazo, a rigidez de governança, a relutância de segmentos mais tradicionais e a competição por talentos são fatores que geram desafios contínuos (PORTER, 1989). Em meio a tais contextos, a gestão de pessoas torna-se uma disciplina estratégica, pois, ao manejar dimensões humanas, consegue moldar a cultura e pavimentar caminhos para a adoção de tecnologias disruptivas (Tidd; Bessant, 2013). Em última análise, a sobrevivência de organizações de grande porte num cenário de rápidas transformações digitais depende de sua

capacidade de harmonizar essas forças, combinando eficiência operacional e renovação constante (SENGE, 1990).

O debate reforça ainda a necessidade de **pesquisas futuras** que examinem setores distintos (indústria, varejo, finanças etc.) e seus respectivos padrões de gestão de pessoas e inovação. Talvez em setores mais conservadores a resistência seja maior, enquanto em ambientes de alta competitividade, como tecnologia da informação, as pressões por mudança acelerem a adoção de práticas contemporâneas de RH. Também seria frutífero investigar o papel das redes de colaboração externa — parcerias com universidades, incubadoras e fornecedores especializados — e como a gestão de pessoas se articula nesses ecossistemas (CHIAVENATO, 2014). Finalmente, vale explorar com mais detalhes a dimensão emocional do processo de inovação, mapeando indicadores de estresse, segurança psicológica e satisfação, que podem atuar como catalisadores ou inibidores do uso de novas ferramentas e plataformas (ROBBINS; JUDGE, 2013).

Em conclusão, a discussão revela que **a gestão de pessoas não é acessória, mas central** na condução de inovações tecnológicas em grandes empresas, pois cabe a ela alinhar perfis, desenvolver competências, ajustar recompensas e cultivar uma cultura propícia ao aprendizado e à criatividade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Contudo, essa atuação exige transformação interna do próprio RH, que deve abraçar abordagens estratégicas, romper barreiras setoriais e assumir riscos (ULRICH; BROCKBANK, 2005). Ao fazê-lo, a área de gestão de pessoas adquire status de protagonista na alavancagem da competitividade empresarial, assegurando que as soluções tecnológicas encontrem terreno fértil para florescer. Essa função é especialmente crítica em corporações de grande porte, cujo tamanho pode ser tanto uma fortaleza (recursos para inovar) quanto uma fraqueza (lentidão burocrática) — a diferença, ao que tudo indica, reside fundamentalmente na capacidade de mobilizar e engajar as pessoas em torno dos objetivos de inovação (Tidd; Bessant, 2013).

Dessa forma, a discussão consolidada aqui, embasada nas constatações empíricas e no referencial teórico, reforça o argumento de que o sucesso na adoção de tecnologias não emerge apenas de aquisições de sistemas ou contratações pontuais de especialistas, mas de **uma evolução cultural e estrutural** que permeia a organização. A gestão de pessoas, ao assumir esse compromisso, deve se posicionar como coautora da estratégia de inovação, influenciando e sendo influenciada pelos demais atores organizacionais, num processo dinâmico de construção de competências e atitudes (SCHEIN, 2010). Os desafios são numerosos — resistências internas, ritmos de aprendizagem heterogêneos, disputas políticas, inseguranças profissionais —, mas as possibilidades de ganho competitivo e de criação de valor também se ampliam conforme a corporação avança nesse percurso de transformação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse sentido, a agenda futura de gestores, estudiosos e formuladores de políticas corporativas deve incluir ações integradas que fortaleçam a sinergia entre tecnologia e pessoas, assegurando que a inovação seja um modo de operação contínuo e não apenas uma iniciativa esporádica.

V. Conclusão

A presente conclusão retoma os principais pontos abordados ao longo do estudo e articula reflexões acerca do papel determinante da gestão de pessoas na promoção de inovações tecnológicas em grandes organizações empresárias. Em primeiro lugar, é necessário enfatizar que, no contexto atual de transformações constantes e competitividade global, as empresas de maior porte enfrentam desafios singulares quando buscam adotar tecnologias disruptivas, seja em processos de produção, seja na oferta de serviços ou mesmo na reformulação de seus modelos de negócio. Embora os recursos financeiros e a infraestrutura sejam, sem dúvida, fatores relevantes, a dimensão humana revela-se essencial para a apropriação efetiva e sustentável dessas novas ferramentas. Desse modo, a gestão de pessoas emerge como uma engrenagem estratégica, não mais restrita às tarefas operacionais de recrutamento, folha de pagamento e disciplina, mas posicionada na linha de frente de decisões cruciais sobre cultura organizacional, desenvolvimento de competências e práticas de liderança.

A partir das análises realizadas, constatou-se que a inovação tecnológica depende, sobretudo, de um ambiente cultural que valorize o aprendizado contínuo, a experimentação e a abertura a erros construtivos. Grandes empresas, por sua própria natureza, tendem a consolidar estruturas rígidas e processos formais, características que podem se chocar diretamente com a flexibilidade e agilidade requisitadas para a adoção de soluções tecnológicas emergentes. Nesse panorama, a gestão de pessoas tem o papel de intermediar conflitos, redefinir ou flexibilizar políticas de avaliação de desempenho e forjar um clima organizacional favorável à criatividade. O que se observou nas organizações estudadas, entretanto, é a presença de disparidades internas: enquanto algumas áreas adotam metodologias ágeis e uma postura de colaboração multidisciplinar, outras mantêm padrões tradicionais, resistindo a qualquer mudança que não apresente resultados imediatos ou que lhes pareça arriscada.

Esse quadro heterogêneo evidencia como a inovação não é necessariamente um fenômeno homogêneo dentro da mesma corporação; muitas vezes, desenvolve-se em “bolsões” ou ilhas de excelência, ao passo que setores mais arraigados continuam operando no modelo convencional. A gestão de pessoas, quando atua de maneira sistêmica, busca promover sinergia entre essas iniciativas e difundir valores de inovação de maneira transversal. Isso significa, por exemplo, adotar práticas de recrutamento que considerem não apenas o

conhecimento técnico, mas também a predisposição comportamental para o trabalho colaborativo e para a busca constante de melhorias. Além disso, implica reavaliar políticas de promoção e recompensas, para que o empenho em atividades inovadoras — que muitas vezes não geram resultados de curto prazo — seja legitimado e reconhecido. A ausência de tais incentivos, como ficou claro em diversas narrativas, desencoraja talentos internos a propor ou conduzir projetos de transformação tecnológica, pois não veem garantia de progressão ou sequer de suporte em caso de falhas.

Ainda na temática de cultura e valores, a alta liderança corporativa se mostra fundamental para legitimar a inovação. Não basta o RH discursar a favor de soluções de vanguarda se a presidência e o conselho administrativo não patrocinam ou priorizam alocações orçamentárias adequadas. Quando a inovação é vista como algo secundário ou restrito a um departamento de P&D, perdem-se oportunidades de mobilizar inteligência coletiva e de antecipar necessidades que surgem nos diversos pontos de contato com clientes ou parceiros. Assim, a conclusão é de que a gestão de pessoas atua como elo de integração entre as aspirações estratégicas da alta cúpula e as realidades cotidianas dos colaboradores. Ao intermediar essa relação, cabe-lhe definir políticas e processos que estimulem, em vez de inibir, o fluxo de conhecimento e a cooperação transversal. Em certas empresas analisadas, a discrepância entre o discurso da diretoria (de apoio total à transformação digital) e as práticas concretas de hierarquia rígida e metas conservadoras gerava ambiguidade, resultando em ambientes nos quais os colaboradores não se sentiam seguros para se engajar em novas tecnologias.

A questão do recrutamento e seleção desponta como um aspecto recorrente: grandes corporações competem intensamente com startups e outras empresas de tecnologia pelos mesmos perfis de profissionais especializados, como cientistas de dados, desenvolvedores de sistemas de inteligência artificial e designers de experiência do usuário. Se a empresa não dispõe de um valor de marca empregadora sólido, que comunique perspectivas de carreira, ambientes de aprendizado e autonomia na criação, esses talentos podem preferir contextos mais dinâmicos, ainda que menores. Por outro lado, grandes empresas geralmente contam com maior estabilidade financeira e recursos para treinamentos, o que deveria ser um diferencial. A gestão de pessoas, portanto, precisa traduzir essas condições em atrativos reais, oferecendo programas de desenvolvimento, bolsas de estudo, oportunidades de mobilidade internacional ou até participação em projetos estratégicos que façam sentido para o indivíduo. Caso contrário, surgem lacunas em habilidades críticas, atrasando implementações de novas ferramentas tecnológicas ou, pior, obrigando a corporação a depender integralmente de consultorias externas, sem internalização de conhecimento.

Uma dimensão que merece destaque na conclusão é o papel do treinamento e da formação continuada. As tecnologias evoluem de maneira acelerada, e não basta ofertar cursos esporádicos para que os colaboradores se mantenham atualizados. Muitos entrevistados manifestaram frustração com a falta de trilhas de aprendizagem bem estruturadas ou com a indisponibilidade de horários que permitissem a participação em workshops ou cursos. A gestão de pessoas, ao planejar estratégias de capacitação, precisa levar em conta a distribuição das cargas de trabalho, a relevância do conteúdo para cada área e a possibilidade de combinações híbridas de formação (presencial, virtual, mentoria, job rotation). Também é importante que as lideranças reforcem o valor de participar desses treinamentos, para evitar que as rotinas do dia a dia sejam usadas como justificativa para não se envolver nessas ações. Quando o aprendizado contínuo se torna intrínseco à cultura corporativa, os profissionais ganham fluência na adoção de tecnologias, e a inovação flui de maneira mais orgânica.

O desenvolvimento de competências comportamentais figura como outro tópico crucial: a inovação demanda colaboração, comunicação e adaptabilidade. Não raro, grandes organizações têm profissionais altamente especializados em determinadas tecnologias, porém com dificuldades de interagir ou compartilhar conhecimentos com áreas distintas. Isso enfraquece a capacidade de gerar soluções integradas e de aprender coletivamente. Em termos de gestão de pessoas, é preciso fomentar ações como a criação de squads multidisciplinares, rodadas de discussões intersetoriais e feedbacks cruzados, para que a expertise circulante não fique encapsulada em silos. Além disso, a liderança deve reforçar o valor de uma mentalidade de “beta permanente”, na qual as equipes se sintam autorizadas a testar, errar e ajustar — práticas típicas de metodologias ágeis, mas que muitas corporações incorporam apenas no discurso.

Há também a questão das resistências internas, inerente a qualquer processo de mudança. Em empresas de grande porte, onde muitos profissionais têm longo tempo de casa e se orgulham de dominar processos tradicionais, a introdução de novas ferramentas digitais pode ser vista como ameaça à estabilidade. É nesse ponto que a cultura de acolhimento ao erro e a comunicação transparente fazem toda a diferença. Se a gestão de pessoas não explicita por que determinada tecnologia está sendo adotada e de que maneira isso beneficiará os setores, a tendência é que rumores se espalhem, gerando temores de demissões em massa ou perda de relevância profissional. Da mesma forma, se não há treinamentos e migrações planejadas de carreira, grupos de colaboradores podem sabotar ou simplesmente ignorar a nova solução, impedindo sua difusão. As entrevistas realizadas mostraram vários exemplos práticos dessas dinâmicas: setores inteiros retendo dados em planilhas antigas por não confiarem em plataformas centralizadas de nuvem, ou gestores de nível intermediário que bloqueavam projetos por julgá-los um risco excessivo para suas metas.

A ética e o bem-estar do colaborador não devem ser subestimados na adoção de tecnologias inovadoras. Quando a gestão de pessoas falha em monitorar a sobrecarga ou em oferecer suporte psicológico, a corrida pela transformação digital pode resultar em taxas elevadas de burnout e rotatividade. Também há dilemas relacionados ao uso de sistemas automatizados de monitoramento de desempenho, que podem ser invasivos se não forem conduzidos com transparência e diálogo. Nesse cenário, a gestão de pessoas assume a responsabilidade de equilibrar os objetivos de competitividade e produtividade com a proteção da saúde mental e o respeito à privacidade. Empresas que conseguem alinhar esses valores tendem a conquistar maior adesão de seus profissionais, uma vez que a tecnologia deixa de ser vista como instrumento de coerção e passa a ser percebida como aliada para agilizar processos e abrir novas possibilidades de atuação.

Uma conclusão importante é que a inovação requer abordagem sistêmica, na qual não basta um departamento de inovação isolado ou um punhado de entusiastas de tecnologia. A gestão de pessoas pode favorecer a transversalidade, criando fóruns de troca de ideias, recompensando financeiramente — ou ao menos simbolicamente — aqueles que contribuem para a criação de soluções disruptivas, e instituindo rotinas de feedback ágil. A alta liderança deve propiciar um ambiente de alinhamento estratégico, deixando claro quais desafios a organização deseja enfrentar com as novas tecnologias e quais resultados se espera alcançar. Essa clareza reduz ambiguidades e motiva as equipes a participar de forma ativa na concepção de soluções. O RH, por sua vez, ao integrar essa visão ao seu planejamento, consegue mapear perfis, planejar treinamentos adequados e incentivar comportamentos condizentes com a cultura de inovação.

Outro ponto relevante é a correlação entre políticas de gestão de pessoas e a construção de uma marca empregadora diferenciada. Muitos profissionais da área de TI, ciência de dados e inovação aspiram a ambientes criativos, que valorizem a autonomia e a experimentação. Se a empresa apresenta práticas convencionais de controle ou uma reputação de resistir a mudanças, ela se torna pouco atraente para talentos de ponta, frustrando a intenção de internalizar capacidades tecnológicas. Assim, o trabalho de RH não se limita ao discurso de marketing, mas exige coerência interna: a experiência do candidato, desde o processo seletivo até a fase de onboarding, precisa refletir uma cultura de acolhimento das ideias e de incentivo ao aprendizado. Caso contrário, os novos contratados rapidamente percebem a falta de autenticidade, levando a uma rotatividade que reduz a capacidade de inovação.

A conclusão reitera, portanto, a necessidade de revisitar certos modelos clássicos de organização do trabalho, de avaliação de desempenho e de liderança. Abordagens lineares, em que o gestor é o único detentor de decisões, colidem com a dinâmica contemporânea de transformação digital, na qual times multidisciplinares atuam em ciclos iterativos. O RH deve oferecer suporte na formação de lideranças capazes de lidar com a incerteza e de orquestrar contribuições de diferentes áreas. Isso implica, muitas vezes, retreinar gerentes seniores que construíram carreiras em contextos mais estáveis, para que desenvolvam habilidades de coaching, facilitação de grupos e gestão de conflitos em cenários de inovação. Somente assim a empresa pode migrar de um modelo mecanicista para outro mais orgânico, em que a velocidade de aprendizado e a capacidade de pivotar soluções sejam diferenças competitivas marcantes.

Também é oportuno ressaltar a importância de medir, na prática, o impacto das políticas de gestão de pessoas sobre os indicadores de inovação. Se a organização deseja aumentar o número de patentes registradas, o lançamento de novos produtos ou a adoção de processos robotizados, deve monitorar como o engajamento e a satisfação dos colaboradores evoluem. Nesse aspecto, pesquisas internas de clima podem incluir itens específicos sobre percepção de suporte para inovar, acesso a recursos de TI e liderança inspiradora. A correlação entre esses fatores e resultados tangíveis de inovação, como protótipos desenvolvidos ou parcerias firmadas com startups, oferece feedback ao RH para ajustar suas estratégias e direcionar recursos de treinamento de forma mais eficiente.

Por fim, a conclusão aponta que a gestão de pessoas, ao assumir uma postura estratégica, pode ser a força motriz que equilibra aspectos tecnológicos e culturais, assegurando que a transformação digital não seja apenas uma questão de “comprar novas ferramentas”, mas sim uma mudança de mentalidade que permeie toda a corporação. A inércia de grandes estruturas pode ser superada se houver uma mobilização intencional, envolvendo desde o CEO até os colaboradores de base, fazendo com que cada indivíduo compreenda seu papel na jornada de inovação. Os resultados das entrevistas e observações mostram que, mesmo em ambientes reconhecidos como inovadores, persistem contradições internas e bolsões de resistência. Isso é natural em grandes empresas, e é justamente a qualidade da gestão de pessoas que define se essas contradições serão tratadas de maneira construtiva ou se se tornarão barreiras intransponíveis.

Assim, a principal mensagem que se cristaliza é a de que o êxito na adoção de tecnologias disruptivas, em organizações de grande porte, transita inexoravelmente pela forma como se gerenciam as pessoas, suas carreiras, suas ambições e seus medos diante da mudança. Uma política consistente de recrutamento e retenção de talentos, associada a treinamentos atualizados, metas que valorizem a inovação e líderes que estimulem a experimentação, forma o conjunto de ingredientes mais propício para gerar resultados duradouros. Isso não exclui as dificuldades inerentes ao processo de mudança, mas fornece base para que a inovação tecnológica se consolide em algo mais profundo do que uma moda passageira. A área de gestão de pessoas, ao abraçar esse protagonismo,

transcende sua imagem de departamento burocrático e assume um papel transformador, capacitando a empresa para navegar com êxito nas águas incertas da revolução digital.

Em suma, a conclusão final é a de que grandes empresas, para sustentar sua competitividade e inovar tecnologicamente, devem considerar a gestão de pessoas um pilar estratégico. Se o RH, as lideranças e a cultura não estiverem alinhados, a adoção de novas ferramentas e plataformas não encontrará solo fértil para florescer. Por outro lado, quando há clareza de metas, sinergia entre as áreas, políticas de desenvolvimento e recompensa ajustadas ao perfil inovador e uma comunicação contínua que esclarece os propósitos de cada mudança, a transformação digital torna-se um processo participativo e engajador. O ciclo virtuoso então se constrói: as equipes percebem valor em aprender, aprimoram suas competências, contribuem com ideias originais e reforçam a posição competitiva da corporação. O fluxo de conhecimento e a experimentação passam a ser incorporados no dia a dia, promovendo um círculo de evolução constante que nutre a cultura organizacional. Essa é, portanto, a essência de como a gestão de pessoas pode, e deve, conduzir a inovação tecnológica em grandes organizações empresárias.

Referências

- [1] Battistella, C.; Nonino, F. What Drives Organizational Decline And How To Deal With It: A Systematic Literature Review. *Management Decision*, V. 50, N. 1, P. 24-45, 2012.
- [2] Brewington, K.; Stephen, A. Diversity And Creativity In R&D Teams: A Conceptual Framework And Research Agenda. *European Journal Of Innovation Management*, V. 21, N. 2, P. 203-219, 2018.
- [3] Chiavenato, I. *Gestão De Pessoas: E O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. 4. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2010.
- [4] Chiavenato, I. *Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- [5] Creswell, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. 4. Ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- [6] Drucker, P. F. *Management Challenges For The 21st Century*. New York: Harperbusiness, 1999.
- [7] Field, A. *Discovering Statistics Using Ibm Spss Statistics*. 4. Ed. London: Sage, 2013.
- [8] Flick, U. *An Introduction To Qualitative Research*. 6. Ed. London: Sage, 2018.
- [9] Garcia, R. Et Al. Attracting Specialized Talent In The Digital Era. *Journal Of Technology Management & Innovation*, V. 13, N. 3, P. 71-82, 2018.
- [10] Gil, A. C. *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- [11] Hair, J. F. Et Al. *Multivariate Data Analysis*. 8. Ed. Andover: Cengage, 2019.
- [12] Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [13] Levy, D. M. Recruiting And Retaining Data Science Talent. *Journal Of Data Analytics And Ai*, V. 12, N. 1, P. 55-64, 2018.
- [14] March, J. G. Exploration And Exploitation In Organizational Learning. *Organization Science*, V. 2, N. 1, P. 71-87, 1991.
- [15] Minayo, M. C. S. *O Desafio Do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa Em Saúde*. 14. Ed. São Paulo: Hucitec, 2017.
- [16] Mintzberg, H. *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- [17] Nonaka, I.; Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1997.
- [18] Porter, M. E. *Competitive Advantage Of Nations*. New York: Free Press, 1989.
- [19] Rigby, D. K. Et Al. Embracing Agile. *Harvard Business Review*, V. 94, N. 5, P. 40-50, 2016.
- [20] Robbins, S. P.; Judge, T. A. *Organizational Behavior*. 15. Ed. Boston: Pearson, 2013.
- [21] Sato, L. M.; Costa, L. R. A. Management Of Emotional Load In Organizational Change Processes. *Journal Of Organizational Psychology*, V. 19, N. 4, P. 59-74, 2019.
- [22] Schein, E. H. *Organizational Culture And Leadership*. 4. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- [23] Schwaber, K.; Sutherland, J. *The Scrum Guide*. Scrum.Org, 2017. Disponível Em: <https://Scrumguides.Org/Scrum-Guide.Html>. Acesso Em: 10 Jul. 2023.
- [24] Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- [25] Silva, L. R.; Santos, A. B. Transformações Digitais E Práticas De Recursos Humanos. *Revista De Administração E Inovação*, V. 16, N. 3, P. 223-237, 2020.
- [26] Tidd, J.; Bessant, J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*. 5. Ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2013.
- [27] Ulrich, D.; Brockbank, W. The Hr Value Proposition. *Harvard Business Review*, V. 83, N. 3, P. 1-10, 2005.
- [28] West, M. *Effective Teamwork: Practical Lessons From Organizational Research*. Bps Blackwell, V. 2, N. 1, P. 11-25, 2002.
- [29] Yin, R. K. *Case Study Research: Design And Methods*. 5. Ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.