

A influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos na criação de inovação e criatividade organizacional

Dissertação de Mestrado

Inês Rebelo Cabral

Mestrado em

Gestão de Empresas (MBA)



A influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos na criação de inovação e criatividade organizacional

Dissertação de Mestrado

Inês Rebelo Cabral

Orientadora

Prof.^a Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas (MBA)



RESUMO

Ao longo dos anos, a inovação tem vindo a ganhar cada vez mais relevância para as organizações que a consideram como o meio mais eficaz de atingir os objetivos definidos e alcançar o sucesso.

Devido aos avanços da tecnologia tanto a nível de informações como de comunicações, à crescente globalização e às constantes mudanças no mundo e na sociedade, os produtos e serviços são rapidamente aceites, mas também são facilmente substituídos, acabando por cair em esquecimento. É neste sentido que as empresas têm de introduzir no mercado, com rapidez, opções que vão ao encontro das necessidades e preferências dos consumidores. Só assim conseguem ganhar vantagem na liderança comercial, garantir a sua sustentabilidade e diferenciar-se da concorrência. Contudo, o processo de criação de inovação não é tão simples como pode parecer, pois depende das capacidades e competências cognitivas e inovadoras das pessoas que estão envolvidas. As novas tecnologias são um aspeto importante, uma vez que acrescentam valor à inovação, no entanto, os Recursos Humanos são o meio fundamental para que a inovação ocorra, apenas com o seu *know-how* é possível a criação de soluções inovadoras.

É neste aspeto que se insere a presente dissertação, que tem como objetivo analisar e compreender de que modo as práticas de Gestão de Recursos Humanos influenciam o desempenho inovador de uma determinada organização. Pretende-se perceber se a empresa adapta as práticas quando direcionadas para áreas inovadoras e se existem medidas de incentivo ao desenvolvimento de processos de cariz inovador.

Para a elaboração da dissertação procurou-se analisar e discutir os diversos contributos teóricos e empíricos sobre a inovação, a Gestão de Recursos Humanos, bem como a relação entre a inovação e a Gestão de Recursos Humanos. O estudo de caso foi efetuado à empresa EDA, S.A., que tem apostado fortemente na inovação. Como método de recolha de dados optou-se pelas entrevistas, que possibilitaram investigar a visão dos responsáveis pelas diferentes áreas que constituem a EDA. Através da análise de dados verificou-se que a maioria das práticas de Gestão de Recursos Humanos têm impacto no desempenho inovador dos colaboradores, umas mais do que outras.

Palavras-chave: Inovação, Criatividade, Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos

ABSTRACT

Over the years, innovation has been increasing its importance for associations that consider it as the most effective means of achieving both their defined goals and success.

Due to technological advances both in terms of information and communications, increasing globalization and constant changes in the world and society, products and services are quickly accepted, but are also easily replaced, eventually falling into oblivion. It is in this sense that companies must quickly introduce options to the market that meet the needs and preferences of consumers. Only in this way can they gain an advantage in commercial leadership, guarantee their sustainability, and differentiate themselves from the competition.

However, the process of creating innovation is not as simple as it may seem, since it's dependent on the cognitive and innovative skills as well as the competences of all those involved. New technologies are an important aspect, as they add value to innovation, but Human Resources are the fundamental means for innovation to blossom since innovative solutions are only possible because of their know-how.

The present thesis derives from this core, aiming to analyze and better understand how Human Resources Management practices influence the innovative performance of a given organization. It is intended to comprehend if the company adapts the practices when directed to innovative areas and if there are measures to encourage the development of said innovative processes.

Theoretical and empirical contributions on innovation, Human Resources Management, as well as the relationship between innovation and Human Resources Management were analyzed throughout this dissertation in order to be able to discuss them. The case study was carried out by the company EDA, S.A., which has been investing heavily in innovation. Interviews were chosen as the method of data collection, which made it possible to investigate the view of those responsible for the different areas that constitute EDA. Through data analysis, it was found that most Human Resources Management practices have an impact on the innovative performance of employees, some more than others.

Keywords: Innovation, Creativity, Human Resources, Human Resources Management

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto à minha querida tia Cristina, o meu anjo da guarda. Não está entre nós, mas continua e continuará sempre presente no meu coração. É um dos maiores exemplos de vida que alguma vez poderia ter, principalmente pela sua incrível vontade de viver.

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação de mestrado só foi possível com o apoio e colaboração de pessoas que quero, neste pequeno capítulo, destacar e agradecer.

À minha orientadora professora Sandra Dias Faria pelo seu esforço de orientação, apoio, disponibilidade e discussão de ideias.

Ao GrupoEDA pela sua colaboração na realização de entrevistas nas suas empresas e em especial aos diretores das respetivas direções entrevistadas.

Aos meus pais, que sem eles nada seria possível e sempre me incentivaram a realizar os meus sonhos e a ser a pessoa que sou hoje. Sempre me apoiaram e motivaram, mesmo nos momentos em que queria desistir.

Ao meu namorado por ter uma paciência enorme e ter-me ajudado no que podia com toda a sua sabedoria e tranquilizando-me quando achava que não iria conseguir cumprir os prazos e ficaria para sempre a fazer a presente dissertação.

Obrigado a todos por tornarem a conclusão deste capítulo possível e por fazerem parte de mais uma conquista importante, tanto a nível académico como para a minha realização pessoal.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ÍNDICE.....	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificação e Importância do tema.....	2
1.2 Objetivos do Estudo	3
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 Definição do Conceito de Inovação.....	4
2.2 Tipos de Inovação.....	6
2.2.1 Inovação de Produto	7
2.2.2 Inovação de Processo	7
2.2.3 Inovação de Marketing	8
2.2.4 Inovação Organizacional	9
2.2.5 Inovação Incremental e Inovação Radical.....	9
2.2.5.1 O Dilema da Inovação Incremental face à Inovação Radical.....	12
2.3 Fatores Determinantes da Inovação.....	12
2.3.1 Criatividade	12
2.3.2 Gestão da Inovação.....	14
2.4 Modelos de Inovação.....	15
2.5 Modelos de Inovação Organizacional	22
2.5.1 Modelos Individuais	22
2.5.2 Modelos Estratégicos e/ou Estruturais	24
2.5.3 Modelos Decisórios	27
2.5.4 Modelos de Difusão/Adoção	28

2.6 Práticas e Gestão de Recursos Humanos.....	30
2.6.1 Recrutamento e Seleção.....	31
2.6.2 Acolhimento, Integração e Socialização	33
2.6.3 Avaliação e Gestão do Desempenho	34
2.6.4 Formação	36
2.6.5 Gestão de Carreiras.....	37
2.6.6 Sistemas de Compensação e Recompensas	38
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	40
3.1 Opções Metodológicas: Tipo de Estudo e Procedimentos	40
3.2 Técnicas e Instrumentos Usados na Recolha de Dados.....	42
3.3 Tratamento e Análise de Dados.....	43
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO	45
4.1 EDA, S.A.....	45
CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
5.1 Recrutamento e Seleção.....	47
5.1.1 Áreas de Apoio e Suporte.....	47
5.1.2 Áreas Operacionais.....	50
5.2 Acolhimento, Integração e Socialização	52
5.3 Avaliação e Gestão do Desempenho	58
5.3.1 Áreas de Apoio e Suporte e Áreas Operacionais.....	58
5.4 Formação	63
5.4.1 Áreas de Apoio e Suporte.....	63
5.4.2 Áreas Operacionais.....	66
5.5 Gestão de Carreiras.....	68
5.5.1 Áreas de Apoio e Suporte e Áreas Operacionais.....	68
5.6 Sistemas de Compensação e Recompensas	70
5.6.1 Áreas de Apoio e Suporte e Áreas Operacionais.....	70

5.7 Inovação <i>versus</i> COVID-19	72
5.8 Sistematização de Resultados	74
CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
CAPÍTULO VII – LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	79
REFERÊNCIAS	81
ANEXOS	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Diferenças entre a Inovação Fechada e Inovação Aberta.....	21
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Inovação Incremental e Radical	11
Figura 2. 15 formas simples e eficazes de destruir uma ideia com elevado potencial ...	14
Figura 3. Modelo da Primeira Geração	16
Figura 4. Modelo da Segunda Geração	17
Figura 5. Modelo da Terceira Geração	17
Figura 6. Modelo da Quarta Geração	18
Figura 7. Modelo da Quinta Geração	19
Figura 8. Modelo de Inovação Aberta e Fechada.....	20
Figura 9. Modelo dos 3 componentes de Amabile	24

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Os mercados atuais caracterizam-se pela forte instabilidade e concorrência entre empresas, onde estas lutam e esforçam-se diariamente para atingir uma posição de sucesso no mercado. Para tal, as organizações têm de ser capazes de desenvolver produtos, serviços, projetos e processos diferentes daqueles que já se encontram disponíveis no mercado, com valor acrescentado para os consumidores, satisfazendo os seus desejos e necessidades (Sarkar, 2007). Assim, é fundamental que as empresas apostem na inovação para que se mantenham competitivas, lucrativas e permaneçam na liderança do mercado.

Neste contexto, e tendo as empresas a consciência da importância de inovar, é necessário estas organizarem o seu conhecimento, bem como as pessoas e recursos para produzir estes produtos assentes na diferença (Mumford, 2012). É indispensável pessoas com capacidades e competências inovadoras, com vontade de aprender e partilhar conhecimento e trabalhar em equipa, de modo a tornar possível o desenvolvimento de um trabalho inovador e criativo. É neste sentido que a capacidade de inovação numa empresa depende dos seus Recursos Humanos, evidenciando a relevância da Gestão de Recursos Humanos nesta matéria (Dantas, 2001; Jimenez-Simenez e Sanz-Valle, 2008). As organizações têm uma preocupação cada vez mais crescente em adequar os seus colaboradores, de modo que se enquadrem num ambiente e cultura que estimule a inovação. A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a assumir uma importância gradual no seio das empresas, uma vez que através de práticas e políticas permite obter as condições necessárias e favoráveis ao desenvolvimento de comportamentos direcionados para a criação de inovação.

A presente dissertação tem como finalidade a análise de cada uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos e perceber de que forma as organizações dedicadas a projetos inovadores conseguem, através destas práticas, incentivar, motivar e melhorar a performance dos colaboradores na vertente inovadora. Para proceder a esta investigação, serão estudadas as práticas de Gestão de Recursos numa das maiores empresas da Região Autónoma dos Açores que contribui para o crescimento e desenvolvimento da região, apostando fortemente na inovação, a EDA, S.A.. Procura-se compreender de que modo as práticas levadas a cabo pela empresa escolhida conseguem influenciar o desempenho dos colaboradores no desenvolvimento inovador organizacional.

1.1 Justificação e Importância do tema

Como mencionado na parte inicial desta dissertação, principalmente devido à forte concorrência existente nos mercados, a inovação é um fator que assume uma relevância crescente nas empresas. A adoção de uma cultura inovadora proporciona inúmeros benefícios para a empresa, sendo os essenciais, garantir a sobrevivência do negócio e consequentemente alcançar o sucesso, e acrescentar valor tanto à imagem da empresa como ao produto que disponibiliza aos seus consumidores. É neste sentido que é cada vez maior o número de empresas que apostam na inovação e fazem um esforço para aumentar o conteúdo inovador dos seus projetos e/ou processos. Segundo Drucker (1985), como tal, as organizações procuram inserir na sua gestão práticas e políticas que fomentem a inovação e possibilitem uma conduta adequada e acessos às ferramentas necessárias para a promoção e desenvolvimento das capacidades inovadoras dos colaboradores.

O processo de inovação não ocorre sem o capital humano, sendo que as pessoas são o meio mais importante para a criação de inovação. Assim, as organizações estão dependentes das capacidades e competências inovadoras dos seus colaboradores para inovar, pelo que nas práticas de GRH adaptam o sistema para que seja possível atrair, formar e motivar os seus elementos a terem mais e melhores capacidades inovadoras (Jiménez & Sanz-Valle, 2008).

Desta forma, a presente dissertação, recorrendo a estudos já efetuados, referidos na componente da revisão da literatura, tem como objetivo um melhor entendimento sobre a aplicação das práticas de GRH nas empresas, abordar de que forma são aplicadas em áreas direcionadas para a inovação e de que modo influenciam o desempenho inovador dos colaboradores. Pretende-se ainda identificar a necessidade de aplicar medidas específicas em áreas de natureza inovadora. Este tema será estudado através de uma pesquisa qualitativa e de cariz exploratória onde se tenciona adquirir novos conhecimentos que sejam úteis na área de GRH, contribuindo para o aumento de pesquisas relacionadas com esta matéria.

1.2 Objetivos do Estudo

O presente estudo incide sobre a influência das práticas de GRH na inovação organizacional, procurando compreender de que modo a aplicação destas medidas na gestão de pessoas afeta fatores como o desempenho e inovação dos colaboradores para a participação e desenvolvimento de processos de cariz inovador. As pessoas e as suas competências tornam possível a criação de inovação e é neste sentido que o objetivo desta dissertação passa por entender de que modo as práticas de GRH podem fomentar os níveis de inovação de uma empresa.

Através da realização de várias entrevistas a diversos diretores da instituição escolhida para investigar, o presente estudo pretende analisar de forma geral as práticas de GRH e identificar processos utilizados especificamente para potencializar a inovação, analisar individualmente cada umas das práticas de GRH e a sua relação com a inovação, identificar a necessidade de aplicar métodos específicos para colaboradores orientados para a inovação e, por fim, avaliar se as práticas de GRH influenciam o desempenho inovador dos colaboradores. Pretende-se ainda entender, de forma geral, de que modo a pandemia do novo coronavírus condicionou a criação de inovação na empresa escolhida.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição do Conceito de Inovação

De acordo com Sarkar (2007), a palavra inovação deriva do latim *in+novare*, que significa “tornar novo”, capacidade de renovar ou alterar. A inovação é definida como sendo a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais eles exploram a mudança tornando-a numa nova oportunidade para um negócio, serviço ou produto diferente. É o ato que dota recursos com uma nova capacidade de criar riqueza (Drucker, 1985). Assenta no crescimento, em reconhecer oportunidades para fazer algo novo e implementar essas ideias, gerando algum tipo de valor para a organização. É importante referir que o coração da inovação está no espírito criativo humano e no desejo de fazer uma mudança no ambiente em que se insere (Bessant & Tidd, 2015).

Segundo com Rogers (1983), em relação ao comportamento humano, é de pouca importância se uma ideia é ou não objetivamente nova, sendo medida desde o hiato temporal do seu uso ou descoberta. A percepção de novidade por parte do indivíduo determina a sua reação para com ela. Se para um indivíduo a ideia parece nova então é uma inovação. De salientar, que a novidade de uma inovação não tem de envolver necessariamente novos conhecimentos, ou seja, uma pessoa pode saber sobre uma inovação já há algum tempo, mas ainda não desenvolveu uma atitude de aceitação ou rejeição perante esta. Assim sendo, o fator novidade de uma determinada inovação pode ser traduzido em termos de conhecimento, persuasão ou decisão de adotar.

Nas organizações, os investimentos estratégicos, tanto na inovação como na criatividade, exigem organização de conhecimento, pessoas e recursos para produzir (Mumford, 2012).

No entanto, para que as empresas consigam destacar-se dos concorrentes, é indispensável que estas sejam aceites e tenham uma boa adesão por parte da sociedade, de modo a responderem às necessidades e procura dos possíveis utilizadores (Leslie, 2016).

Tal como acima referido, a inovação é a capacidade de desenvolver e implementar novas ideias, produtos ou serviços. Pode ainda surgir através da introdução de melhoramentos a produtos que já existem no mercado, direcionando-nos assim para o conceito de imitação criativa, definido pelo autor Drucker (1985). Atente-se que imitação criativa “não é a inovação no sentido em que o termo é normalmente entendido”, uma vez que o empreendedor trabalha sob uma ideia que já existe (Drucker, 1985). No entanto,

é criativo porque é capaz de transformar a mesma ideia de forma a ir ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores. Ele aperfeiçoa e posiciona o conceito inicial, quer seja através de recursos adicionais do produto ou até mesmo de uma segmentação de produtos ou serviços. Assim, torna-se líder de mercado em detrimento de quem criou a ideia, produto ou serviço inicial. Este conceito vem reforçar que a definição de inovação não é apenas fazer algo novo, mas também a capacidade de alterar e renovar ideias, serviços e produtos que já existiam de forma a colmatar as necessidades dos consumidores, e conseqüentemente acrescentar valor à empresa.

Reforça-se, desta forma, a ideia de que para uma determinada inovação tenha sucesso é necessário que seja aceite pela sociedade. Rogers (1983) apresenta cinco características das inovações que ajudam a explicar as diferentes taxas de adoção, sendo estas: Vantagem Relativa, Compatibilidade, Complexidade, *Trialability* e Observabilidade, que passamos agora a explicar.

Vantagem Relativa é o grau com que uma inovação é entendida como melhor do que a que vem substituir. É importante que o indivíduo olhe para a inovação como sendo vantajosa, visto que quanto maior for a vantagem relativa, mais rápida será a sua taxa de adoção.

Compatibilidade diz respeito ao grau que uma inovação é considerada consistente com os valores que existem, experiências passadas e necessidades das pessoas que a irão adotar. A ideia que não seja compatível com os valores e normas de um sistema social, não será adotada rapidamente como uma inovação compatível.

Complexidade está relacionada com o grau que uma inovação é percebida como difícil de compreender e utilizar. Quanto mais simples forem as ideias de entender, mais rapidamente serão adotadas comparativamente às que exigem que os seus adotantes desenvolvam novas habilidades e entendimentos.

Trialability é a característica que se refere ao grau com que uma inovação pode ser experimentada/testada. Inovações que podem ser testadas são, geralmente, adotadas mais rapidamente do que aquelas que não são passíveis de testes, pois representam menos incerteza para as pessoas que a vão utilizar.

Observabilidade relaciona-se com o grau em que os resultados de uma determinada inovação são visíveis para outros. Quanto mais fácil é para os indivíduos visualizarem os resultados de uma inovação, maior a probabilidade de adoção. Esta visibilidade estimula a discussão entre quem já possui a inovação e o futuro adotante que procura informações sobre a avaliação da nova ideia.

Em suma, inovações consideradas com maior vantagem relativa, compatibilidade, *trialability*, observabilidade e menos complexidade serão adotadas mais rapidamente em relação a outras que não detêm estas características.

Posto isto, é também importante analisar a forma como o indivíduo toma uma decisão de aceitação ou rejeição face a uma nova ideia. Para tal, Rogers (1983) define o Processo de Decisão de Inovação como o processo pelo qual o indivíduo passa de ter conhecimento sobre uma inovação a tomar uma decisão de aceitação ou de rejeição relativamente à mesma. Este processo é constituído por cinco etapas fundamentais: Conhecimento, Persuasão, Decisão, Implementação e Confirmação. Conhecimento ocorre quando um indivíduo é exposto a uma inovação e adquire alguma compreensão de como ela funciona. Persuasão é quando o sujeito possui uma atitude favorável ou desfavorável perante a inovação. Decisão acontece quando este está envolvido em atividades que o levam a aceitar ou rejeitar a inovação. Implementação é quando coloca a inovação em prática. Por fim, a confirmação surge quando um indivíduo procura informação que reforce a sua decisão sobre a inovação. Pode reverter a decisão que tomou se obter mensagens de conflito acerca da inovação adotada.

Posto isto, o esforço de uma organização não pode estar apenas direcionado para a criação da nova ideia, é imprescindível perceber o mercado/sociedade, as suas carências e ir ao encontro delas de modo a haver uma aceitação por parte das pessoas, caso contrário, todo o esforço poderá ser ineficaz.

2.2 Tipos de Inovação

Segundo a OCDE (1997), uma organização pode efetuar várias alterações nos seus métodos de trabalho, na forma como usa os seus fatores de produção e nos tipos de resultados que potenciam o aumento da sua produtividade, bem como o seu desempenho comercial. “As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações” (*idem*). A natureza destas atividades de inovação difere de empresa para empresa. Há organizações que se inserem em projetos de inovação bem delineados, como no caso do desenvolvimento e introdução de um novo produto, enquanto outras realizam melhorias contínuas nos seus produtos, processos e operações.

Assim sendo, de acordo com o Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta de interpretação de dados sobre inovação da OCDE, existem seis tipos de inovações,

nomeadamente, Inovação de Produto, de Processo, Organizacional, de Marketing, Inovação Incremental e Radical, que serão aprofundadas no próximo subcapítulo desta dissertação.

2.2.1 Inovação de Produto

Este tipo de inovação consiste em produtos e serviços totalmente novos ou que já existiam, havendo melhoramentos significativos nas suas características e capacidades (Trott, 2017; OCDE, 1997), que podem surgir através de alterações de materiais, componentes ou outros aspetos que sejam importantes para melhorar a performance do bem (OCDE, 1997). Os novos produtos podem diferir nas suas características ou no uso que estava previsto para um produto já criado pela empresa, através de alterações nas suas especificidades técnicas.

Uma inovação de produto normalmente tem como objetivo satisfazer as necessidades dos consumidores, que não podem ser atendidas pelos produtos que existem no mercado, preocupando-se assim em ter uma melhor aceitação e adesão por parte de novos utilizadores (Leslie, 2016). No entanto, segundo Lundvall (2016), pode ser difícil para o produtor desta inovação entender quais as necessidades dos utilizadores e de que modo poderão ser satisfeitas através de novos produtos. É também importante referir que, apesar das atividades inovadoras serem direcionadas a um grupo específico de consumidores, não impossibilita o facto de atraírem novos grupos de usuários, em que as suas necessidades não foram levadas em consideração no momento da inovação.

O design novo de um carro e um pacote de seguro para bebés predispostos a acidentes seriam exemplos de inovações de produtos (Bessant & Tidd, 2015).

2.2.2 Inovação de Processo

Enquanto a orientação para o mercado é muito objetiva e clara na inovação de produto, a inovação de processo está mais orientada para a melhoria da produtividade (Dantas & Moreira, 2011).

Davenport (1993), um dos investigadores de maior relevo no estudo deste tipo de inovação, afirma que, por um lado, a inovação de produtos preocupa-se em criar produtos ou a melhorá-los, atendo às necessidades dos utilizadores, potencializando o crescimento do mercado, por outro lado, a inovação de processos procura melhorar a eficiência do

processo de produção. Os dois tipos de inovação são fundamentais para a sobrevivência de uma organização.

Este tipo de inovação é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares (OCDE, 1997). A inovação de processos pode sustentar estratégias de produção ou de distribuição de baixo custo, como por exemplo, eliminar aspectos dispendiosos nos processos de entrega dos produtos, transmitindo esse custo para os seus clientes (OCDE, 2005; Davenport, 1993).

Davenport (1993), de um modo geral, refere-se à inovação de processo como o meio de melhorar a qualidade e flexibilidade dos bens e serviços, havendo uma maior oferta de serviços. Posto isto, é possível concluir que este tipo de inovação interfere na forma como os produtos são criados e distribuídos, sejam eles novos ou melhorados, com o intuito de obter mais valor junto dos mercados e consumidores.

2.2.3 Inovação de Marketing

Inovação de marketing está relacionada com a aplicação de um novo método de marketing onde surgem alterações significativas (OCDE, 1997). Estas mudanças podem ocorrer das seguintes formas: no produto ou na sua embalagem com o objetivo de transformar a sua aparência e forma visualmente mais atrativas para os consumidores; no seu posicionamento, que envolve canais de venda, isto é, métodos utilizados para vender os bens e serviços; na sua promoção, que usa novos conceitos para promover os produtos ou serviços de uma determinada organização, como por exemplo a primeira vez que se utilizou um meio de comunicação; e, por último, na sua fixação de preços, que compreende o uso de novas políticas de fixação de preços para comercializar os produtos de modo mais eficaz, como no caso da primeira vez que se utilizou o método de fixar um preço baixo quando a procura é baixa (OCDE, 1997).

De salientar que mudanças sazonais ou constantes nos instrumentos de marketing não são inovações de marketing. Para que sejam inovações é necessário que se trate de um método nunca utilizado pela empresa no passado (OCDE, 1997).

A inovação de marketing não está relacionada com criações ou alterações nos produtos ou nos métodos de produção. Refere-se, pois, à forma como os bens e serviços são apresentados à sociedade, com o intuito de obter um maior número de consumidores,

conquistar novos mercados e consequentemente aumentar o nível de vendas da empresa (Chen & Lin, 2007; OCDE, 1997).

2.2.4 Inovação Organizacional

A inovação organizacional difere das mudanças organizacionais numa empresa, por se tratar da aplicação de um novo método organizacional que tenha por base decisões estratégicas por parte da gerência. Esta inovação pode ainda promover o desempenho da organização através da diminuição de custos com a administração e de custos de transação, aumentando a satisfação no trabalho dos colaboradores e ainda a produtividade no trabalho (OCDE, 1997).

A OCDE (1997) refere ainda que as inovações organizacionais podem ocorrer ao nível: das práticas de negócio da empresa, quando são implementados novos métodos para a organização rotineira e condução do trabalho, como por exemplo, implementar novas práticas de partilha de conhecimento e desenvolvimento de competências no interior da empresa; do local de trabalho, que compreende novos métodos de distribuir tarefas, responsabilidades e poder de decisão entre os colaboradores da organização, como no caso de práticas que permitam aos colaboradores terem uma maior autonomia nas decisões e liberdade para exporem e contribuírem com as suas ideias, e por último, a nível das relações externas, que diz respeito à implementação de novos métodos de relacionamento entre a empresa e as outras organizações e instituições públicas importantes para o seu funcionamento, como por exemplo, criar colaborações entre organizações e recorrer ao uso de *outsourcing*.

Este tipo de inovações procura implementar novos métodos que envolvam o desempenho dos seus colaboradores, mantendo-os motivados, promovendo o desenvolvimento de competências individuais e partilha de conhecimento, para que seja possível a empresa traçar novos objetivos (OCDE, 1997).

2.2.5 Inovação Incremental e Inovação Radical

Inovações incrementais são aquelas que, tal como o nome indica, introduzem alterações relativamente pequenas ao produto ou serviço, não transformando as funções básicas (Geroski & Markides, 2004). Estes tipos de inovações aumentam e desenvolvem atividades que já existem, o que permite continuar a fazer o que está a ser feito no presente, mas ligeiramente melhor (Bessant & Tidd, 2015; Geroski & Markides, 2004)

Uma empresa cuja atividade opera num setor estável e maduro poderá centrar-se na inovação incremental, praticando apenas melhorias no produto (OCDE, 1997). Num ambiente mais volátil e para conseguir sobreviver no mercado onde está inserida, poderá necessitar de introduzir novos produtos e procurar novos mercados, por exemplo, centrando-se desta vez na inovação radical.

Assim sendo, segundo Geroski e Markides (2004), uma inovação para ser radical tem de atender a dois fatores, sendo que num primeiro momento, estas inovações introduzem novas propostas de valor no mercado e perturbam os costumes e comportamentos dos consumidores que existem e, num segundo momento, os mercados criados por este tipo de inovação enfraquecem as competências sobre as quais os concorrentes existentes criaram a sua vantagem competitiva.

A inovação radical ou disruptiva pode ser definida como sendo uma inovação que produz um impacto significativo num mercado e na atividade económica das empresas que se encontram neste mercado (OCDE, 1997). Dizem respeito a mudanças substancialmente diferentes nos produtos, bens e/ou serviços, criando algo completamente diferente daquilo que se encontra no mercado (Bessant & Tidd, 2015).

Nos dias de hoje, interessamo-nos em inovações radicais, porque serão estas a originar mercados novos no futuro (Geroski & Markides, 2004). Inovações incrementais dão origem a inovações pequenas - *minor innovations*, enquanto inovações radicais promovem grandes inovações - *major innovations*.

Segundo Dantas e Moreira (2011), a inovação, seja incremental ou radical, só é relevante quando permite a sustentabilidade estratégica a longo prazo.

Figura 1. Inovação Incremental e Radical

Effect of Innovation on Consumer Habits and Behaviors	Major	Major innovation	Radical innovation
	Minor	Incremental innovation	Strategic innovation
		Enhances	Destroys

Effect of Innovation on Established Firms'
Competencies and Complementary Assets

Fonte: Geroski e Markides, 2004

2.2.5.1 O Dilema da Inovação Incremental face à Inovação Radical

Como já foi referido no tópico anterior, a inovação incremental baseia-se na lógica de continuidade e a inovação radical procura uma modificação significativa, quer seja nos produtos ou nos resultados. Os autores Dantas e Moreira (2011) referem que a decisão sobre qual a inovação optar nem sempre é simples, logo muitas empresas ao longo do tempo têm escolhido orientar-se através de um processo de melhoria contínua baseado na Gestão pela Qualidade Total (GQT). Ainda de acordo com os autores previamente mencionados, verifica-se, ao longo dos anos, um aumento na preocupação com a qualidade de bens e serviços no setor público e no setor empresarial. Com a gestão da qualidade total, a preocupação com a qualidade deixou de estar afeta a um determinado departamento e passou a ser preocupação de toda a empresa, focando-se no cliente e no trabalho de equipa, por exemplo. Neste processo com fundamento na GQT são definidos objetivos para os produtos e processos, através de planos de ação, procurando uma maior orientação dos seus produtos para o mercado, bem como a diminuição de custos de lacunas ou melhoria da produtividade.

Destarte, as empresas só devem escolher inovação incremental ou radical quando estas aumentarem consideravelmente a sua competitividade (Dantas & Moreira, 2011). Segundo estes, a GQT deve permitir que a empresa melhore de forma contínua, com uma visão clara e inclua uma “reflexão estratégica, a geração de novas ideias, a implementação de novas soluções e a difusão da inovação”. Nos dias de hoje, com a evolução tecnológica, as empresas devem ponderar de acordo com o GQT e se devem optar por invenções radicais ou por inovações incrementais, podendo ser a nível do produto, do processo ou do modelo de negócio.

2.3 Fatores Determinantes da Inovação

2.3.1 Criatividade

A palavra criatividade tem origem na palavra grega *krainein* que significa realizar, e no termo latino *creare*, isto é, criar, fazer, crescer, entre outros (Götz, 1981).

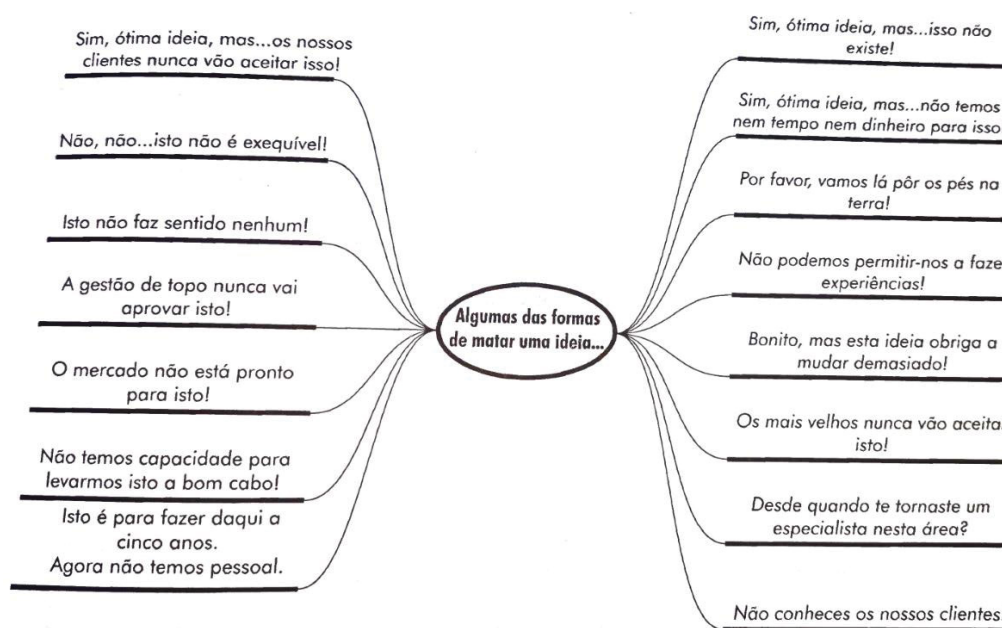
Segundo Pfeiffer (1979) é possível definir a criatividade como a capacidade de elaborar produtos criativos, o ato criativo como sendo aquele que executa o produto criativo e, o indivíduo criativo como sendo a pessoa passível de elaborar os respetivos produtos criativos. É ainda verossímil explicar o pensamento criativo, como sendo o

pensamento que está na base da produção dos produtos criativos. Então a criatividade não é nada mais do que pensar de forma diferente e utilizar de forma inteligente aquilo que poderá distinguir a empresa da concorrência (Dantas & Moreira, 2011), não devendo, todavia, ser considerada sinónimo de originalidade.

Na sua obra, Amabile (1997) afirma, tal como outros autores referidos ao longo desta dissertação, que a inovação resulta da criatividade, existindo assim uma ligação acentuada entre estas, chegando mesmo a haver situações de interdependência. A criatividade é, portanto, a implementação com sucesso de novas ideias apropriadas a qualquer atividade humana. É ainda relevante referir que pensamento criativo não é a mesma coisa que criatividade. O pensamento criativo origina a nova ideia, enquanto a criatividade leva à realização desta mesma ideia, requer uma panóplia de habilidades e conhecimentos (Adair, 2007).

As novas e boas ideias surgem, com muita frequência, quando os indivíduos têm contacto com outros indivíduos ou outras situações que nunca sucederam no passado, quando veem produtos novos e serviços que tiveram sucesso noutra parte do mundo. Por este motivo, são importantes as feiras de especialidade, os congressos, a interação com colegas de trabalho e utilização de novas tecnologias para aceder a espaços e recursos internacionais, que potencie a inspiração e introdução de um ambiente diferente (Dantas & Moreira, 2011). Estes autores também afirmam que surgem novas ideias quando as pessoas se deparam com dificuldades e procuram novas abordagens para contornar o problema no seu contexto laboral. É igualmente um caso de criatividade e deve ser estimulado pela organização, uma vez que ocorre de forma natural e permite ultrapassar pequenos obstáculos que podem condicionar o bom funcionamento da empresa. Algumas reações às novas ideias podem eliminar a criatividade, como mostra a Figura 2.

Figura 2. 15 formas simples e eficazes de destruir uma ideia com elevado potencial



Fonte: Dantas & Moreira, 2011

De acordo com Santos (2012), nas áreas de gestão, inovação, empreendedorismo, economia e tecnologias, a criatividade tem sido extremamente importante para o primeiro passo para a origem de invenções, sendo a base da inovação.

2.3.2 Gestão da Inovação

Estando as ideias geradas, geri-las é de extrema importância (Dantas & Moreira, 2011). A gestão de inovação é responsável por promover dentro das empresas um ambiente favorável ao surgimento de novas ideias, garantindo, essencialmente, que a criatividade na organização consiga transformar-se em mais valor para os clientes atuais e potenciais, e, conseqüentemente, melhorar a competitividade da empresa face aos concorrentes (Dantas, 2001). Inovar implica uma enorme capacidade de vender o projeto a vários agentes, o que acarreta uma gestão rigorosa de todos os recursos, sem ignorar o fator do tempo. É crucial que as empresas aprendam, de forma consciente, a gerir o processo de inovação para alcançar o sucesso através da construção e desenvolvimento da inovação (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997). A estruturação deste processo não é idêntica para todas as empresas, pelo que têm de o adaptar à realidade que se encontram. Por exemplo, uma *start-up* pode não precisar de um processo formal e estruturado para organizar e gerir a inovação, enquanto uma empresa de considerável dimensão deverá ter cuidado nas

estruturas e procedimentos estratégicos para a construção de um portfólio que permita gerir os riscos à medida que o projeto passa para realidade técnica e comercial.

Apesar da gestão da inovação compreender inúmeras áreas, devido à natureza desta dissertação, irá ser apenas mencionado a influência do capital humano. Dantas (2001) defende que são as pessoas com “o seu talento, o seu saber fazer, a sua criatividade e esforços conseguem, a partir de um conjunto de recursos tangíveis, as soluções inovadoras que diariamente nos surpreendem”. Com efeito, para que as pessoas consigam desenvolver essas competências é necessário haver um ambiente propício para tal, que seja estimulante, favorecendo a comunicação informal e que apele à participação das pessoas (Dantas, 2001).

Na linha de pensamento do mesmo autor, destacar o papel das pessoas exige envolvê-las no processo de formulação da estratégia, na definição de objetivos tendo em consideração os objetivos pessoais, em informá-las sempre que existirem alterações na vida da organização (sucessos e insucessos), ter atenção à valorização permanente e preocupação com a melhoria contínua das condições de trabalho.

No estudo desenvolvido por Ribeiro (2014), a mesma veio a concluir que pessoas cujas condições de trabalho apresentam uma maior potência orientada para a inovação e criatividade manifestam melhores resultados no que toca ao próprio trabalho em equipa. Por outras palavras, traduz-se numa adequada organização laboral, num domínio técnico mais vasto da matéria empresarial, associado a uma “equipa cooperante e chefias apoiantes”, apetência pela diversidade, pela flexibilidade na aceitação de perspetivas diferentes, pela exploração em vários ramos na sua esfera profissional e ainda na conjugação de diversas áreas num ambiente sociocultural valorizador, impulsionando os resultados positivos e o fluxo no trabalho em equipa.

A gestão da inovação é fulcral para o sucesso das organizações, principalmente nas de maior dimensão. Gerir a inovação é também gerir pessoas, dado que a organização terá de definir práticas, políticas e ambientes que fomentem a tanto inovação como a criatividade, com a possibilidade de influenciarem a capacidade de inovar dos próprios indivíduos.

2.4 Modelos de Inovação

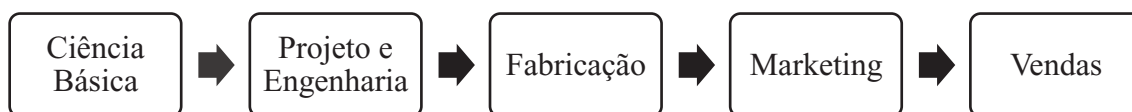
O processo de inovação envolve várias fases que têm origem na ideia do produto/serviço e vão até à chegada do mesmo ao mercado (Dantas, 2001). A conceção de processo de

inovação tem vindo a ser alterada ao longo das décadas, passando dos modelos lineares para os modelos mais complexos que encontramos nos dias de hoje.

Rothwell (1992) analisou os diferentes tipos de processos de inovação e apresenta cinco gerações diferentes destes mesmos processos, de acordo com os respetivos modelos analisados, seguindo uma perspetiva histórica (Dantas & Moreira, 2011).

Os Modelos Lineares (1ª Geração) são assim designados pelo facto de, até meados dos anos sessenta, considerava-se que a “inovação era resultado de um conjunto de fases sequenciais e lineares”. Na sua origem poderia estar o avanço tecnológico e da ciência, modelo este conhecido por *technology-push*, que dá grande importância à investigação e desenvolvimento (IeD) como forma de obter a inovação (Dantas & Moreira, 2011). Segundo este modelo, a inovação funcionava de acordo com as necessidades do mercado, a empresa limitava-se a “oferecer” os frutos da IeD.

Figura 3. Modelo da Primeira Geração

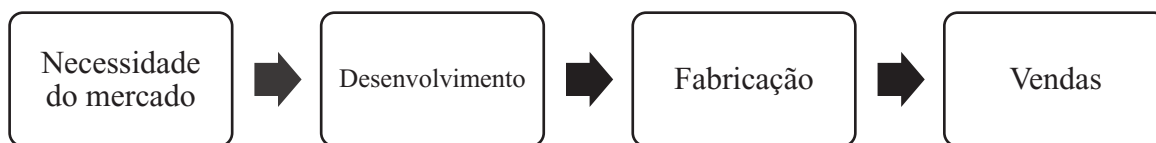


Fonte: Rothwell (1994)

No final dos anos sessenta, o mercado começou a ter cada vez mais influência na inovação e, de acordo com o Modelo *Market-pull* (2ª Geração), a inovação resulta exatamente das necessidades que este apresenta (Dantas, 2001). Destaca a geração do mercado como meio para atingir a inovação, uma vez que é a fonte de ideias para orientar a IeD para a criação de novas ideias (Dantas, 2001; Dantas & Moreira, 2011). Estes autores referem igualmente que a inovação é um processo que não ocorre apenas numa direção, implicando interações permanentes entre as diferentes fases, o que motivou uma forte contestação dos modelos lineares ao considerarem o surgimento das inovações como um

“processo ordenado, sequencial, composto por um conjunto de fases isoladas”. Importa referir que algumas inovações radicais podem ser explicadas por estes modelos.

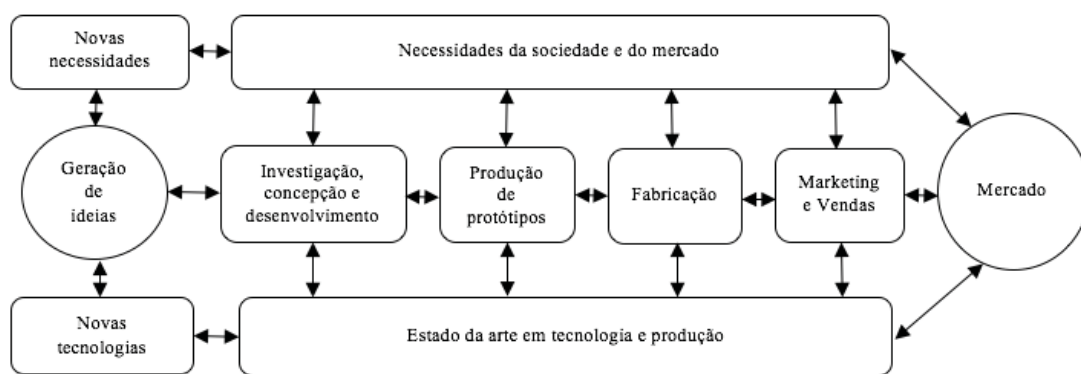
Figura 4. Modelo da Segunda Geração



Fonte: Rothwell (1992)

Mais tarde, surge o Modelo Interativo ou *chain-link* (3ª Geração) que, segundo a OCDE (1992) é um modelo que destaca as oportunidades que o mercado proporciona e o resultado e conhecimentos da empresa, sendo fulcral que as funções principais estejam sempre interrelacionadas. Trata-se, assim, de um processo interativo, e não linear, e pese embora as suas fases serem sequenciais, continua a existir interação entre as mesmas, o que permite um *feedback* regular entre estas e o nível de conhecimento presente nas empresas e a investigação (Dantas, 2001). Por outras palavras, o modelo interativo é um modelo sequencial, tornando-se num processo muito extenso.

Figura 5. Modelo da Terceira Geração

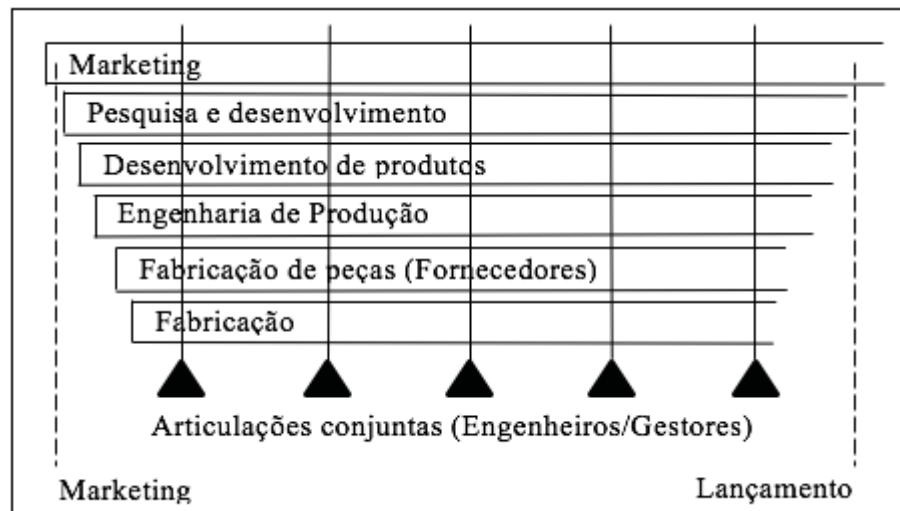


Fonte: Rothwell (1992)

Em resposta a este modelo, em meados dos anos oitenta a inovação passa a ser explicada pelo Modelo Integrado (4ª Geração). Já não se trata de um modelo sequencial, mas sim com funcionamento em paralelo, ou seja, compromete simultaneamente pessoas de diferentes áreas, tais como marketing, IeD, desenvolvimento do produto, engenharia do produto, fornecedores e produção (Dantas, 2001). A componente tecnológica tem um papel fundamental, bem como o envolvimento dos clientes e fornecedores tecnologicamente mais avançados, mostrando ser um modelo que procura um

relacionamento cuidado com os principais clientes (Dantas 2001; Dantas & Moreira, 2011).

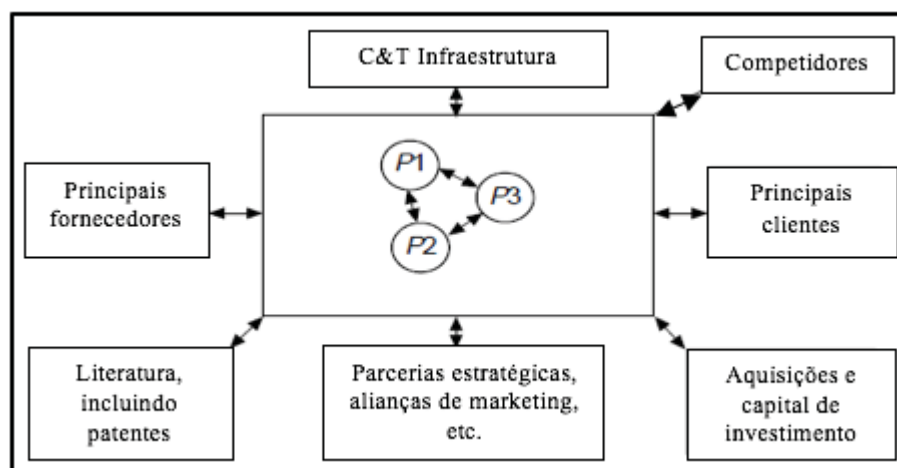
Figura 6. Modelo da Quarta Geração



Fonte: Rothwell (1992)

No seguimento do modelo integrado emerge o Modelo Integrado em Rede (5ª Geração) no início dos anos noventa, no entanto a tecnologia encontra-se numa fase de alta volatilidade e constante desenvolvimento (Dantas 2001; Dantas & Moreira 2011). Existe relação firme entre os “clientes tecnologicamente desenvolvidos” e entre os fornecedores que intervêm no processo de desenvolvimento do produto (Dantas & Moreira 2011). Estes autores referem ainda que o uso de sistemas e modelos de simulação de IeD é elevado, bem como a aposta na qualidade e no “design, integração, flexibilidade, possibilidade de trabalhar em rede e partilha de informação em tempo real” são os elementos fundamentais deste modelo.

Figura 7. Modelo da Quinta Geração

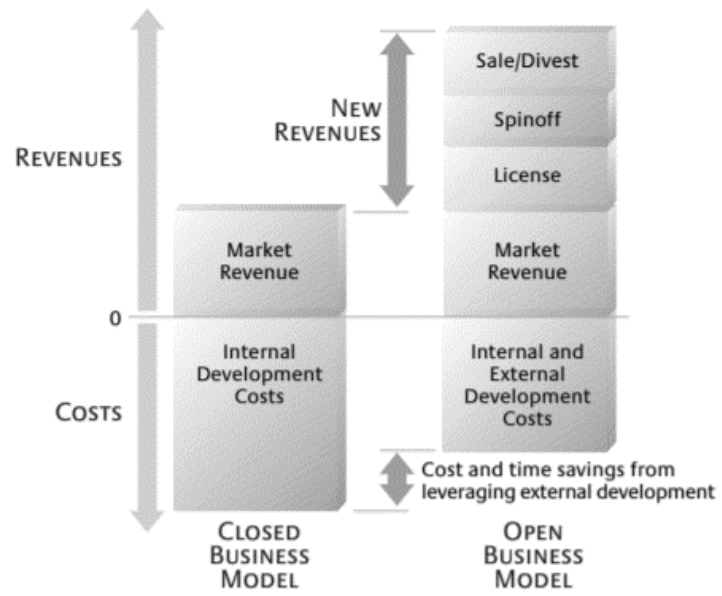


Fonte: Rothwell (1994)

Chesbrough (2003) propõe a existência de dois modelos de inovação: o modelo de inovação fechada e o modelo de inovação aberta, conforme Figura 8. Por um lado, no modelo de inovação fechada todo o processo de inovação é realizado por recursos internos da empresa. Tanto a investigação como os conhecimentos obtidos permanecem no interior da mesma, não sendo partilhados com outras organizações, e consequentemente adquirem vantagem competitiva sobre o mercado. A empresa controla todas as fases do processo de inovação, desde a ideia do produto até à colocação deste no mercado, no entanto as vantagens competitivas podem estar condicionadas pelo isolamento da organização. Por outro lado, o modelo de investigação aberta defende que o processo de inovação deve ser efetuado através da interação com as demais empresas, com o objetivo de encontrar vantagens competitivas entre fontes de inovação externas (Dantas e Moreira, 2011).

No estudo desenvolvido por Chesbrough (2007) concluiu que modelos de negócios abertos fazem com que a empresa seja mais eficaz em criar e capturar valor, aproveitando as inúmeras ideias devido à integração de uma variedade de conceitos externos.

Figura 8. Modelo de Inovação Aberta e Fechada



Fonte: Chesbrough, 2007

Tabela 1. Diferenças entre a Inovação Fechada e Inovação Aberta

Inovação Aberta	Inovação Fechada
A I&D é toda interna e é preciso investir em atividades internas à organização.	A perspectiva I&D é pragmática: é necessário ter recursos internos e complementá-los com recursos externos, de forma a maximizar os resultados da I&D.
A instituição pretende gerar e gerir ideias inovadoras.	Além de gerar e gerir ideias, a instituição está atenta ao meio envolvente externo, de forma a internalizar ideias externas.
A empresa pretende lançar ideias inovadoras no mercado, de forma a ser pioneira.	Mais importante do que ser pioneira, a empresa pretende ter um modelo de negócio que lhe permita uma vantagem competitiva sustentável.
O mais importante para a empresa é ter especialistas nas mais diversas áreas, de forma a conseguir gerar soluções internamente.	A empresa consegue-se especializar numa área específica e procura trabalhar colaborativamente com outras organizações para maximizar os seus recursos.
A empresa procura controlar e proteger a sua propriedade intelectual. Procura agir defensivamente na proteção deste capital intelectual.	Embora a empresa pretenda proteger a sua propriedade intelectual, procura potenciar o seu negócio licenciando tecnologias não utilizadas e adquirindo tecnologias emergentes importantes.

Fonte: Adaptado de Dantas & Moreira, 2011

2.5 Modelos de Inovação Organizacional

Segundo Shipton, West, Dawson, Birdi e Patterson (2006), a inovação surge unicamente quando os indivíduos possuem ideias criativas, pelo que as organizações têm a função de implementar mecanismos de suporte para a procura de novo conhecimento. Isto reforça um dos tópicos mencionados anteriormente sobre os fatores determinantes da inovação, em concreto, a criatividade como um elemento fundamental para a existência de inovação e a gestão de inovação como a capacidade de afetar os recursos da organização de modo a promover as competências inovadoras dos indivíduos.

Ao longo do presente estudo tem-se vindo a analisar os fatores chave da inovação, mais especificamente o que é, quais os seus tipos e características, e as fases do processo de inovação de acordo com os modelos que existem. No entanto, falta dissecar o porquê de a inovação ocorrer. Existem quatro modelos para dar resposta a esta questão, os modelos individuais, estratégicos/estruturais, decisórios e de difusão/adoção (Rego, *et al.*, 2018).

De forma breve, os modelos individuais estudam a inovação com base nas características e comportamento individuais. Os modelos estratégicos ou estruturais definem a inovação como um processo que depende do contexto, considerando que este pode ser dificultado ou melhorado pela estratégia empresarial e pela estrutura onde a inovação se insere. Os modelos decisórios abordam a inovação como um processo de tomada de decisão que envolve indivíduos em contextos organizacionais específicos, e por último, os modelos de difusão ou adoção direcionam-se para a última fase do processo de inovação (Rego, *et al.*, 2018). De seguida serão aprofundados cada um dos modelos referidos com o intuito de perceber a relação entre inovação e organização.

2.5.1 Modelos Individuais

A criatividade individual é considerada um fator essencial para o processo de inovação e os inovadores agentes importantes na condução da inovação. Para entender a inovação é necessário compreender os agentes que a criaram, isto é, os inovadores.

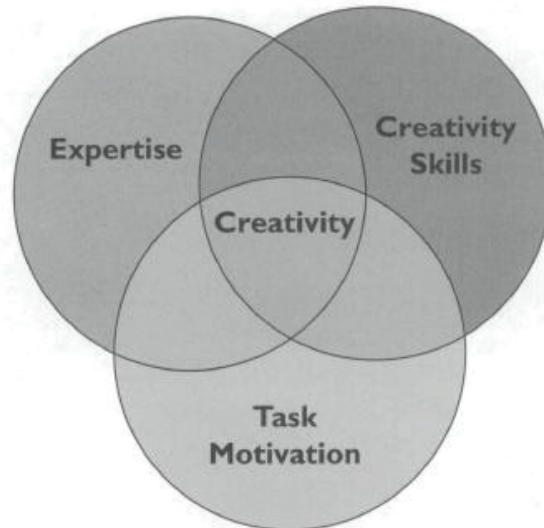
O modelo evolucionista da criatividade de Campbell (1960) baseia-se na geração de inúmeras ideias alternativas e seleção das mesmas para dar resposta a cada um dos problemas que a organização enfrenta. As melhores ideias são consideradas e eventualmente postas em prática, com os devidos recursos fornecidos pela organização, enquanto as piores ideias são esquecidas e eliminadas. Realça o fator sorte como

determinante para o resultado criativo num processo de tentativa e erro que não está relacionado nem dependente do talento dos indivíduos criativos, mas sim da exequibilidade de cada resposta (Rego *et al.*, 2018; Ribeiro, 2014; Campbell, 1960). Este modelo apela às organizações sobre a necessidade de estimular a diversidade individual, bem como o pensamento crítico das pessoas que nela trabalham, mas não indica a quantidade ideal de diversidade e seletividade que deverá existir na organização. O aumento vertiginoso da diversidade e da seletividade não conduz forçosamente a mais e melhores ideias, além disso, um grande nível de seletividade pode eliminar prematuramente ideias valiosas e o foco à quantidade pode promover ideias mal desenvolvidas (Rego, *et al.*, 2018).

No modelo proposto por Amabile (1997), a inovação depende de três componentes individuais: aptidões individuais, aptidões críticas e motivação intrínseca. Estes fatores têm de interagir obrigatoriamente, caso contrário o processo criativo não ocorre. As aptidões individuais (perícia) dizem respeito ao conhecimento específico que as pessoas possuem sobre um determinado assunto ou área. Os indivíduos precisam de estar dotados de capacidades específicas relevantes, como a educação, experiência e capacidades técnicas desenvolvidas (Rego, *et al.*, 2018; Amabile 1997). As aptidões críticas relacionam-se com o “estilo cognitivo favorável dos indivíduos a novas perspectivas para os problemas, a uma aplicação de técnicas para a exploração de novas vias cognitivas e a um estilo de trabalho propício a uma procura persistente e energética de trabalho próprio” conforme descreve Amabile (1997). Por último, a motivação intrínseca é a componente que determina se um indivíduo realmente irá efetuar ou não uma tarefa. Este tipo de motivação pode ser impulsionado por um profundo interesse e envolvimento no trabalho, derivado de curiosidade, prazer ou interesse pessoal. Contudo há que considerar a sua contraparte, designada por extrínseca, que resulta do desejo de se atingir algum objetivo que não está diretamente relacionado ao trabalho em si (a título de exemplo: alcançar uma recompensa prometida e cumprir um prazo). Segundo Amabile (1997), quanto maior a motivação intrínseca de uma pessoa, mais disposta estará para conhecer e aprender novas competências, interessar-se-á por outros domínios e irá, conseqüentemente, desenvolver ainda mais as suas aptidões, bem como o seu pensamento crítico. A autora também concede importância ao quadro social que o indivíduo está inserido, visto que pode levar a mudanças na sua motivação intrínseca. Outro tema abordado neste modelo é o das recompensas. Estas podem prejudicar a criatividade se as pessoas sentirem que a sua aplicação serve apenas para as controlar e subordinar. Todavia, recompensas que são

aplicadas com o objetivo de mostrar apreciação pelo trabalho criativo desenvolvido ou aumentar os recursos para futuros trabalhos criativos que os indivíduos pretendem efetuar, podem ter um efeito motivador positivo (Amabile, 1997).

Figura 9. Modelo dos 3 componentes de Amabile



Fonte: Amabile, 1967

2.5.2 Modelos Estratégicos e/ou Estruturais

Ao contrário dos modelos anteriores que centram a inovação no indivíduo, os modelos estratégicos e/ou estruturais defendem esta como um processo que depende do contexto e que pode ser melhor ou pior consoante a estratégia organizacional e a estrutura que a organização se encaixa (Rego, *et al.*, 2018). Burns e Stalker (1961) através do seu estudo chegaram à conclusão da existência de dois modelos básicos nas organizações: organicista e mecanista. De acordo com os modelos mecanistas, as inovações nas organizações são divididas em tarefas funcionalmente específicas atribuídas a determinados departamentos ou pessoas (Burns e Stalker, 1961). São caracterizados pela formalização, especialização de função, hierarquia vertical, vigorando a descendente, ou seja, dos superiores para os subordinados. O pressuposto inerente a este tipo de hierarquia é que todo o conhecimento técnico e organizacional está disponível para o chefe, sendo este quem toma as decisões apropriadas para as respetivas áreas relevantes (Burns & Stalker, 1961; Rego, *et al.*, 2018). Os modelos de natureza orgânica favorecem o empenhamento ao invés de promoverem a lealdade e a obediência (Rego, *et al.*, 2018).

As tarefas são realizadas à luz do conhecimento da empresa como um todo e por isso mesmo, a comunicação e a interação são cada vez mais laterais, atribuindo aos supervisores hierárquicos um papel mais de treinadores do que de chefes. Oferecem às pessoas da organização a oportunidade de fazerem o que não é proibido, em vez de as limitar aos procedimentos estabelecidos (Burns & Stalker, 1961).

Os dados do estudo sugeriam que organizações organicistas produziam, de forma contínua, índices de capacidade inovadora mais elevados. Isto deve-se ao facto de nos nicos haver maior capacidade de incentivar e aceitar novas ideias, “promover trocas de enriquecedoras entre departamentos, descentralizar decisões e substituir o controlo pelo empenhamento”, mediante o que referem Rego, *et al.*, (2018). Estas organizações são também mais propensas a aceitar as mudanças e traduzi-las em novos produtos/serviços inovadores que atendam às constantes alterações no mercado, às tecnologias, às necessidades dos clientes e às estruturas concorrenciais, sendo importante o apelo a esse tipo de organizações ainda nos dias de hoje (Rego, *et al.*, 2018; Burns & Stalker, 1961). Miles e Snow (1978) referem no seu modelo a importância da estratégia como fator determinante. Compreende-se estratégia como um leque de escolhas deliberadas com o intuito de permitir a organização atingir os seus objetivos (Rego, *et al.*, 2018). Assim sendo, Miles e Snow (1978), no seu estudo, mencionam quatro tipos de estruturas estratégicas que as organizações podem adotar: prospectoras, defensivas, analisadoras e reativas. Organizações prósperas estão constantemente à procura de novas oportunidades e tentam introduzir mais inovação e mudança no setor de atividade. Tentam ser as primeiras a chegar ao mercado e como são organizações com a preocupação direcionada para a inovação do produto e do mercado, nem sempre são totalmente eficientes (Rego, *et al.*, 2018; Miles & Snow 1978). As organizações defensoras dedicam-se a um determinado domínio de produtos e mercado. Como os responsáveis são extremamente competentes nesta área, não procuram inovar fora da mesma, preferem melhorar aquilo que sabem fazer antes de procurar outras alternativas (Rego, *et al.*, 2018). Ainda segundo os mesmos autores, organizações analisadoras trabalham em dois tipos de áreas. Uma que esteja em fase de mudança, onde estão atentos às novas ideias dos concorrentes, adotando rapidamente as que acham que irão ter mais sucesso, recorrendo muitas vezes à imitação criativa definida por Drucker (1986) e que já foi definida ao longo deste estudo. Operam também numa área razoavelmente mais estável onde atuam de “forma eficiente através de estruturas e processos formalizados” (Rego, *et al.*, 2018). Por fim, temos as organizações reativas que são definidas pela ausência de uma estratégia consistente. Os

responsáveis pelas áreas podem aperceber-se das necessidades de mudar devido ao meio envolvente, mas não conseguem dar uma resposta eficaz a estas necessidades (Rego, *et al.*, 2018). Neste tipo de organizações existe inconsistência entre a sua estratégia, tecnologia, estrutura e processo (Miles & Snow, 1978).

Um tipo de organização não é melhor que os outros, segundo Cunha *et al.* (2016), dado que a adaptação organizacional eficaz depende das capacidades dos gerentes de além de visualizar e implementar novas formas organizacionais, orientar e controlar as pessoas que pertencem à organização (Miles & Snow, 1978).

Kanter (1988) na sua investigação apresenta uma perspetiva integrativa das organizações, onde estas preparam um ambiente estimulante para o aparecimento de inovações, principalmente porque as fronteiras entre departamentos são menos rígidas, a comunicação é aberta e utilizam equipas com conhecimento sobre as mais diversas áreas (Rego, *et al.*, 2018). O modelo de Kanter (1988) aborda o processo de inovação com base na perspetiva das pessoas que trabalham num cenário difícil e lutam diariamente com vista a que as suas ideias sobrevivam entre os concorrentes, sendo que para que haja um ambiente favorável para o surgimento da inovação é necessário quebrar barreiras mentais e físicas (Rego, *et al.*, 2018).

2.5.3 Modelos Decisórios

Este tipo de modelos definem a inovação como processos de tomada de decisão que envolvem os indivíduos em ambientes organizacionais peculiares. As pessoas que participam no processo de inovação têm objetivos pessoais e funcionais que estão, em parte, ajustados aos objetivos da organização (Rego, *et al.*, 2018).

Cohen, March e Olsen (1972) desenvolveram um modelo de tomada de decisão designado por caixote do lixo ou *The Garbage Can*. De acordo com estes autores, a tomada de decisão não tem uma sequência de acontecimentos pré-concebidos, rígidos e racionais. Assim, o modelo em questão visa uma desestruturação da tomada de decisão mostrando diferentes formas de solucionar eventuais problemas, onde muitas destas soluções são colocadas de lado ou num “caixote do lixo” por falta de problemas. No entanto, as soluções que foram anteriormente lançadas no “caixote de lixo” podem servir para problemas futuros ou que surgiram no momento. Normalmente, as soluções são desenvolvidas quando estamos perante uma dificuldade, mas também pode haver soluções à procura de problemas como no caso de projetos de estimação, por exemplo (Rego, *et al.*, 2018; Cohen *et al.*, 1972). É claro que o presente modelo não resolve todos os problemas. Porém, permite que as escolhas sejam feitas mesmo quando a organização está assombrada com ambiguidade e conflitos, com problemas mal solucionados que se manifestam como uma constante no sistema, com um ambiente variável e com os decisores que poderão ter algo mais no seu pensamento (Cohen *et al.*, 1972). O modelo do caixote do lixo contribui significativamente para o conhecimento da inovação, pois ao contrário da maior parte da literatura, mostra que por vezes a busca e desenvolvimento de inovações não é um processo tão linear e racional como se pensa (Rego, *et al.*, 2018). Deste modelo resulta a perspectiva de haver a possibilidade de as organizações irem ao encontro de inovações de contornos já conhecidos, ao invés de se aventurarem por vias radicalmente novas.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), autores do modelo da (não) estruturação das decisões, definem a decisão como um compromisso específico da ação e o processo de decisão como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que iniciam na identificação de estímulo para a ação e termina com o compromisso específico. Decisões não estruturadas são diferentes, visto que não foram encontradas sob a mesma forma e para as quais não existe nenhum conjunto de respostas predeterminadas e explícitas e ordenadas na organização. Este modelo permite compreender que a natureza da inovação

diminui a probabilidade de desenvolver inovações através de um padrão claro de etapas que têm origem na geração de ideias e terminam com a divulgação da inovação (Mintzberg *et al.*, 1976). Apresentam ainda um enquadramento mais adequado, considerando que “ênfatisa alguma facetas reais (e não prescritivas e normativas) do processo de inovação em contextos organizacionais” (Rego, *et al.*, 2018). De acordo com este autor, gerir a inovação passa por aceitar e saber lidar com o seu carácter imprevisível e parcialmente emergente, inerente a este tipo de atividade. Mintzberg *et al.*, 1976 sugere que para compreender a inovação é necessário substituir as fases das abordagens prescritivas em “processos decisórios cruzados por interferência” e “atividades políticas” que no seu conjunto irão resultar num processo irregular e pouco favorável a raciocínios lineares e simplistas.

2.5.4 Modelos de Difusão/Adoção

Os modelos de difusão/adoção formam uma das áreas mais importantes no que toca à inovação (Rego, *et al.*, 2018). Rogers (1983) defende que o processo de inovação é constituído por três etapas sequenciais e lineares: geração de ideias, desenvolvimento e difusão/adoção. A geração de ideias corresponde ao momento que a ideia surge, podendo decorrer da necessidade de algum utilizador ou da descoberta de um problema, bem como através do esforço de investigação da organização difusora. Na fase do desenvolvimento, a ideia que resultou da fase anterior é desenhada de acordo com as necessidades e expectativas dos utilizadores, produzindo um novo produto ou serviço que tem como objetivo de satisfazer as carências verificadas na fase inicial. Depois do novo produto estar concluído será difundido e ser adotado pelas pessoas para as quais foi desenvolvido (Rego, *et al.*, 2018; Rogers, 1983).

A maior parte da investigação do processo de inovação centra-se na fase de difusão/adoção, mais concretamente nas “subfases do marketing, da disseminação e da transferência da inovação para os seus utilizadores” (Rego, *et al.*, 2018; Rogers, 1983). A última fase do processo de inovação engloba o marketing e a distribuição e promoção do novo produto/serviço, com o principal intuito de dar a conhecer ao mercado a nova ideia. A fase de adoção irá ocorrer quando os clientes (adotantes) forem persuadidos a utilizar o produto e assim irão estar predispostos a fazer uma avaliação cognitiva da mesma (Rego, *et al.*, 2018). De acordo com Rogers (1983), se os resultados da inovação forem positivos esta será usada e possivelmente institucionalizada, caso contrário, se os

resultados forem negativos ou ficar aquém das expectativas, a inovação não será usada e, por conseguinte, rejeitada.

De forma oposta ao modelo defendido por Rogers (1983), Van de Ven (1993) concluiu no seu estudo empírico que o processo de inovação nem sempre corresponde a uma sequência linear e organizada de fases, possuindo elementos imprevisíveis, mostrando assim que constitui uma progressão confusa e complexa ao longo do tempo. A abordagem contextualizada da inovação revela um caminho intrincado, feito de decisões entrelaçadas e articulado retrospectivamente (Cunha *et al.*, 2016). Ainda em conformidade com Rego, *et al.*, (2018), esta complexidade verifica-se por tratar-se de ser paralelamente, um processo técnico, cognitivo, social, político, estrutural e económico. Van de Ven (1993) apresenta no seu estudo uma perspectiva mais apropriada e realista do que a defendida por Rogers (1983), olhando para a inovação organizacional como um processo parcialmente emergente.

2.6 Práticas e Gestão de Recursos Humanos

Como tem vindo a ser referido ao longo da presente dissertação, no contexto atual as empresas enfrentam períodos marcados por grande instabilidade e concorrência. Para ganharem vantagem competitiva deverão investir na inovação, dar respostas mais rápidas e flexíveis, mas essencialmente, ajustadas às necessidades da sociedade (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Dantas (2001) refere que a satisfação do mercado depende das pessoas, ou seja, das suas capacidades, que irão permitir incrementar produtividade e qualidade, e assim satisfazer o cliente, bem como identificar e aproveitar novas oportunidades. Só através das pessoas, único recurso não só inimitável, mas também capaz de otimizar outros recursos, de implementar a mudança e de introduzir práticas inovadoras, será possível aos países e às organizações conseguirem um lugar confortável no ranking da competitividade, conforme menciona Dantas (2001).

Assim, compreende-se que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a possuir, cada vez mais, um papel fundamental na vida das organizações, tendo começado a evoluir significativamente na década dos anos oitenta. Nesta altura foi-lhe atribuída a designação que conhecemos hoje de Gestão de Recursos Humanos, em vez de Gestão de Pessoal (Sousa, Gomes, Gomes, & Duarte, 2012). Assume, portanto, um papel mais estratégico nas empresas, afastando-se de questões de natureza administrativa e operativa (Sousa, *et al.*, 2012). Ainda em conformidade com Sousa *et al.*, 2012, atualmente, a GRH fundamenta-se na realidade de que o desempenho da organização depende da colaboração das pessoas que pertencem à organização, na forma como estão organizadas e no investimento que é feito para melhorar os seus conhecimentos e competências. Os indivíduos deixaram de ser vistos como meros recursos para a realização de tarefas com o intuito de alcançar os objetivos da empresa, e passaram a ser vistos como pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais (Sousa *et al.*, 2012).

Segundo Rego *et al.*, (2018), a GRH assume-se como uma atividade de gestão, e consequentemente, é da responsabilidade de todos os gestores. Admite ainda que os objetivos da organização e das pessoas podem convergir para benefícios mútuos. Tem como responsabilidades ajudar a organização a atingir os seus objetivos e a realizar a sua missão, proporcionar colaboradores motivados e competentes, promover o autodesenvolvimento, desenvolver bem como manter a satisfação e qualidade de vida no trabalho, definir e manter políticas de ética socialmente responsáveis e proporcionar competitividade à organização. Os gestores de RH são responsáveis, principalmente, por

definir políticas que auxiliem na gestão de pessoas e assegurar a consistência e coerência das políticas e práticas de GRH. As empresas devem entender e reconhecer o papel das pessoas e saber como as gerir, aplicando políticas e práticas de GRH que fomentem as atitudes e comportamentos propícios ao crescimento da organização (Gomes *et al.*, 2008). A título de exemplo, abrange práticas como Recrutamento e Seleção, Acolhimento, Integração e Socialização, Avaliação de Desempenho, Formação, Gestão de Carreiras e Sistema de Compensação e Recompensas (Gomes *et al.*, 2018; Rego, *et al.*, 2018; Sousa *et al.*, 2012;). Jiménez e Sanz-Valle (2008) refere que o conjunto destas práticas não pode funcionar como um sistema inflexível e obediente a regras, dado que terão de sofrer ajustamentos em conformidade com a natureza da organização, setor que atua e tem os seus objetivos definidos. Afirma também que, por exemplo, em empresas direcionadas para processos inovadores estas práticas servirão para atrair, formar e motivar os colaboradores, para que tenham mais e melhores capacidades orientadas para o desempenho inovador.

No próximo tópico desta dissertação serão apresentadas as práticas de GRH, procurando entender como funcionam, quais os seus objetivos e de que forma têm influência em empresas com departamentos dedicados a processos inovadores.

2.6.1 Recrutamento e Seleção

Devido a várias alterações significativas no mercado de trabalho, o recrutamento surge com um papel crítico e fundamental para a sobrevivência e sucesso organizacional, uma vez que permite garantir à empresa os recursos humanos necessários para atingir os seus objetivos, continuando a inovar e a crescer no futuro (Taylor & Collins, 2000).

De acordo com Taylor e Collins (2000), o recrutamento é definido como o conjunto de atividades realizadas pela organização com o objetivo principal de identificar candidatos com capacidades, competências e comportamentos essenciais para alcançar os objetivos delineados pela empresa. No recrutamento é determinado o perfil de competências do candidato, tendo em consideração os objetivos estratégicos e operacionais da organização (Sousa *et al.*, 2012).

Havendo a necessidade de contratar pessoas, a organização poderá recorrer ao recrutamento interno ou externo. Por um lado, o recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na empresa e que pelo seu desempenho e competências adquiridas mostraram potencial e aptidão para ocupar a função a preencher (Sousa *et al.*,

2012). Por outro lado, o recrutamento externo ocorre quando é necessário recorrer ao mercado de trabalho externo à organização para ocupar o posto de trabalho vago. Trata-se de candidatos externos, ou seja, que não estão a desempenhar funções na empresa.

Segundo o mesmo autor, quanto às fontes de recrutamento, no recrutamento interno são utilizadas a transferência de colaboradores dentro da organização, a reconversão que promove a aquisição de novos conhecimentos e competências aos colaboradores, e a promoção que está relacionada com as práticas avaliação de desempenho e gestão de carreiras. No recrutamento externo as fontes são recrutamento académico, centros de emprego, empresas especializadas e anúncios. Seja de forma interna ou externa, o objetivo é proporcionar à empresa indivíduos com o perfil de competências mais ajustado para a função a desempenhar, tendo sempre em consideração os objetivos da organização.

Nas empresas inovadoras é de extrema importância que as organizações consigam disponibilizar no mercado produtos diferenciados e mais valiosos, com capacidades criativas e favoráveis à inovação (Leslie, 2016). Sendo assim, é importante que a GRH faça o possível para captar capital humano mais competente para o desenvolvimento de processos inovadores (Sousa *et al.*, 2012). É neste seguimento que Rego *et al.*, (2018) afirmam que, ao assumir o capital humano como uma vantagem competitiva, está-se a presumir que a GRH é geradora de capacidades estratégicas e criadora de empresas mais flexíveis e inteligentes que as concorrentes. Quanto melhor for o trabalho feito na fase de recrutamento, com um plano de meios e técnicas para garantir a captação dos melhores para a organização, melhor é o resultado.

Apesar do recrutamento e da seleção serem duas etapas diferentes, fazem parte do mesmo processo e por isso estão intimamente relacionadas, pelo que devem ser interpretadas em conjunto (Gomes, *et al.*, 2008; Sousa *et al.*, 2012;). O recrutamento é um conjunto de práticas e técnicas para atrair candidatos, a seleção é o processo pela qual as organizações escolhem os candidatos mais adequados para as funções específicas a exercer e com mais probabilidades de obterem elevados níveis de desempenho (Gomes, *et al.*, 2008). Ainda em conformidade com estes autores, processos de seleção inapropriados podem condicionar os processos de socialização, visto que poderá haver um desajustamento entre os valores/cultura da organização e os valores das pessoas que foram selecionadas. Para que tal não aconteça é necessário que as organizações definam quais os métodos de seleção mais apropriados à função pela qual se está a selecionar. A Análise Curricular, Testes Psicológicos, de Personalidade, de Aptidão Física, de

Simulação, de Competências Específicas, Entrevistas e *Assessment Centres*, são alguns dos métodos de seleção mais utilizados pelas empresas (Sousa *et al.*, 2012).

O estudo realizado por Jianga, Wang e Zhao (2012), mostrou que o recrutamento e a seleção têm uma relação positiva com a criatividade dos indivíduos, por outras palavras, estas duas práticas podem influenciar a capacidade e a motivação dos colaboradores de uma organização para serem criativos. Uma pesquisa extensiva e seleção intensiva proporcionam às empresas um maior leque de candidatos, permitindo selecionar entre eles os mais criativos. Quando as empresas utilizam capacidades criativas e características inovadoras como critérios de recrutamento e seleção, é presumível que os indivíduos possuam diversidade de ideias e se comprometam a mais comportamentos de inovação (Jorgensen, Becker & Matthews, 2009; Chen & Huang, 2009).

O Recrutamento e a Seleção são considerados práticas fundamentais para a inovação organizacional e, em conjunto, procuram atrair e selecionar os indivíduos mais adequados a projetos inovadores, permitindo alcançar os objetivos e o próprio avanço da organização.

2.6.2 Acolhimento, Integração e Socialização

A socialização pode ser entendida como o processo pela qual o indivíduo que foi recrutado e posteriormente selecionado aprende os valores/cultura, competências, comportamentos e normas estabelecidas pela organização. É um processo que ocorre ainda antes do ingresso do colaborador e continua com as atividades de acolhimento, prolongando-se para toda a vida do indivíduo enquanto permanecer na organização (Rego, *et al.*, 2018).

O processo de acolhimento e integração inicia-se antes da admissão do novo colaborador, tendo relevante importância para o recrutamento e seleção. É nesta fase que o representante da organização salienta as características da empresa, bem como algumas particularidades da função e o colaborador apresenta as suas competências e valores para o desempenho da função (Sousa *et al.*, 2012).

Ainda segundo Sousa *et al.* (2012), a partilha de informação ao longo do processo de seleção não é suficiente para que o colaborador conheça a organização e consiga ajustar-se eficazmente e com alguma facilidade à mesma. Os colegas, a chefia, o diretor e todos aqueles que irão pertencer ao seu ambiente organizacional, têm o papel de contribuir para que o acolhimento e integração sejam realizados com sucesso.

As empresas direcionadas a projetos inovadores quando desenvolvem uma cultura que promove a inovação e o envolvimento a longo prazo das suas equipas adotam, frequentemente, estratégias de inovação, sendo possível observar um melhor desempenho (Schuler Jackson, 1987). No entanto, Simon (1991) defende que a socialização precoce inibe a criatividade e desenvolve uma mentalidade de conformidade o que pode ser prejudicial para o desenvolvimento de projetos inovadores. Shneider, Goldstein e Smith (1995) sugere que as organizações recrutam e retêm apenas pessoas com características semelhantes às que se encontram empregadas, o que provoca pressão aos novos colaboradores para se conformarem e serem como eles, ao invés de promover a exploração e o desafio.

É de salientar ainda que indivíduos melhor socializados tendem a ajustar-se mais facilmente à organização e às funções que têm de exercer, mostram maiores níveis de empenho e desempenho, o que os leva a permanecer mais tempo na empresa, a ascender mais rapidamente na carreira e claro, melhores serão os resultados organizacionais (Rego *et al.*, 20).

O acolhimento, integração e socialização têm uma influência considerável no processo que tem como objetivo inspirar os novos colaboradores sobre os valores/cultura e objetivos da organização, pelo que deve ser tida em consideração pelas empresas e planeada de forma eficaz para que os resultados sejam positivos.

2.6.3 Avaliação e Gestão do Desempenho

Esta prática é fundamental para a criação de valor de uma empresa, visto que dela depende o sucesso estratégico da organização e a sua capacidade competitiva. No que concerne à GRH, a gestão de desempenho tem sido restringida à avaliação de desempenho, assumindo-se que a performance da organização depende da soma dos contributos individuais dos seus elementos (Rego, *et al.*, 2018).

Segundo Sousa *et al.* (2012), um sistema de avaliação e gestão de desempenho serve para operacionalizar uma intenção estratégica, como por exemplo aumentar a fidelização de clientes da organização.

Rego *et al.* (2018) definem a avaliação de desempenho como um processo que permite avaliar o alinhamento entre o desempenho dos indivíduos e os objetivos e valores da organização. É fundamental para que cada colaborador compreenda o seu papel e o seu contributo para o sucesso da mesma. Assim sendo, a avaliação de desempenho além

de fazer apreciações acerca do trabalho dos indivíduos também procura analisar a forma como estes contribuem ou podem contribuir para melhorar o desempenho (Leslie, 2016). É neste contexto que os autores Rego *et al.* (2018) distinguem três grandes grupos de objetivos num sistema de gestão de desempenho, a saber: estratégicos, de desenvolvimento individual e de gestão e organização do capital humano.

Objetivos estratégicos dizem respeito ao “contributo esperado por cada membro para o sucesso da estratégia de negócio” (Rego, *et al.*, 2018). Para tal é necessário a adoção de processos de coordenação entre os objetivos organizacionais e as expectativas, competências e capacidade de aprendizagem dos membros; medir indicadores que articulam os resultados do negócio com os indicadores de RH; comunicar os objetivos com os membros e unidades organizacionais; e, finalmente, supervisionar os resultados atingidos, mas também proporcionar *feedback* aos responsáveis organizacionais por alcançar estes objetivos. As mudanças estratégicas que alteram a definição dos padrões de resultados exigem uma reavaliação do sistema de avaliação e gestão do desempenho (Rego *et al.*, 2018).

Ainda consoante os mesmos autores, os objetivos de desenvolvimento individual possibilitam que os indivíduos que foram avaliados obtenham *feedback* sobre o seu desempenho por parte dos avaliadores. Isto permite identificar os pontos fortes e fracos de cada membro da organização e assim, detetar as causas do mau desempenho, caso existam, e mostrar de que modo os indivíduos poderão atingir o nível máximo de desempenho. Por conseguinte, os objetivos individuais são das componentes mais importantes para os colaboradores, visto que através deles conseguem aumentar o seu nível de desempenho, de motivação e desenvolvimento de competências (Rego *et al.*, 2018). Empresas que possuem uma estratégia de inovação são caracterizadas pelo uso de várias práticas de GRH, designadamente a avaliação e gestão de desempenho, proporcionando maior impulso aos trabalhadores para a realização de atividades inovadoras, aumentando a possibilidade de produzir bens e serviços que tenham como base a inovação (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005). Por último, o conjunto de objetivos de gestão e organização dos RH, que estão associados a um sistema que abrange e alinha as diversas políticas e práticas de gestão de capital humano. A gestão do desempenho intervém nas decisões sobre os salários, compensações, promoções e saídas ou entradas de membros na organização. Esta prática e os objetivos a ela inerentes têm influência na vida dos colaboradores, uma vez que podem ser gerados grandes níveis de *stress* e ansiedade, conflitos nos trabalhadores e hierarquias quando o resultado da

avaliação é negativo ou não corresponde às expectativas do empregado (Rego *et al.*, 2018). Como a gestão de desempenho transmite *feedback* aos empregados serve como um meio para a melhoria e o desenvolvimento pessoal e de carreiras, como também permite estabelecer objetivos para a formação, funcionando como uma fonte de aprendizagem. Ajuda ainda a detectar problemas organizacionais, através da identificação de deficiências no que toca ao conhecimento, competências, capacidade, aptidões e, assim, iniciar as ações necessárias para a resolução desses problemas (Rego *et al.*, 2018).

Possuindo vários objetivos, a avaliação e gestão do desempenho é crucial para manter os colaboradores motivados, através de avaliações justas e encorajadoras. Proporcionam mecanismos que permitem o aumento do desempenho e desenvolvimento de competências, de modo a se ajustarem mais adequadamente às necessidades e objetivos da organização.

2.6.4 Formação

Atualmente a formação é fundamental para melhorar o desempenho dos colaboradores e para a sobrevivência da organização, pois permite que esta consiga ajustar-se às constantes alterações do meio envolvente e assim colocar produtos competitivos no mercado, prestar serviços que reforçam a fidelização dos clientes e efetuar as operações de forma mais eficiente (Rego *et al.*, 2018). Se assumirmos os RH como o recurso mais importante de uma organização, então a formação pode ser interpretada como uma ação de cariz estratégico, pelo que deve ser considerada um investimento e não como um custo.

A formação, de acordo com Rego *et al.*, (2018), é o processo pelo qual os indivíduos adquirem novos conhecimentos, capacidades e comportamentos relevantes para a realização de algumas funções associadas ao seu posto de trabalho. É através desta prática que os colaboradores conhecem e aprendem novas formas de desenvolver as suas atividades, fundamentais para o bom desempenho das suas funções (Mejía, Balkin & Cardy, 2007).

Contudo, como já foi referido ao longo deste estudo, devido à instabilidade dos mercados e à forte concorrência existente, as organizações para se manterem lucrativas têm de investir na inovação. É neste sentido que Chen e Huang (2009) afirmam que um melhor nível de capacidade de gestão de conhecimento pode estimular pensamentos criativos que, por sua vez, possibilita melhores níveis de desempenho de inovação. A aquisição de novos conhecimentos e competências torna o colaborador mais valioso para

a organização, mais confiante e seguro, diminuindo a probabilidade de sair da mesma (Rego *et al.*, 2018).

Assim, a formação é uma das práticas da GRH mais importantes, considerando que permite o desenvolvimento de organizações mais competentes e aptas para competir no mercado. Em suma, proporciona aos colaboradores o desenvolvimento de competências, capacidades e comportamentos de maneira a efetuarem as suas funções mais eficientemente, e possibilita o estímulo do pensamento criativo, levando à elaboração de novos produtos/serviços.

2.6.5 Gestão de Carreiras

O conceito de carreira tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, tanto a nível do seu significado como da influência que possui na vida dos colaboradores (Leslie, 2016).

Numa perspetiva mais tradicional, o significado de carreira, refere-se às atividades ao longo da vida profissional de um indivíduo, com promoções normalmente ascendentes na hierarquia da organização onde exerce as suas funções (Rego *et al.*, 2018). A carreira de um indivíduo ficava dependente das funções ou promoções proporcionadas pela organização.

Contudo, devido à crescente preocupação e dedicação da gestão de carreiras por parte dos próprios indivíduos e às mudanças de carácter social e económico nas últimas duas décadas, que tiveram um impacto significativo nas estruturas organizacionais, o conceito de carreira, atualmente, deverá procurar atender às necessidades de desenvolvimento individuais, mas também às necessidades organizacionais no que concerne aos RH (Rego *et al.*, 2018). O autor anterior defende que a carreira possui, portanto, maior peso na vida dos colaboradores, pois passam agora a decidir o percurso profissional que melhor se adapta ao seu estilo de vida, deixando de ser exclusivamente a organização a definir a sua gestão de carreira. Há assim uma maior adesão a favor de raciocínios de carreiras menos prolongadas e intervenção do indivíduo na gestão da sua própria carreira. Apesar de se considerar que a gestão de carreira deve ser definida pelo colaborador, é também importante que essa gestão seja orientada pela organização. É um processo cuja responsabilidade é partilhada entre os colaboradores e a organização (Rego *et al.*, 2018).

De referir que, o termo carreira para a GRH não é utilizado com apenas um significado. Hall (1976) definiu quatro significados diferentes que são aplicados presentemente na GRH: carreira como sequência de trabalhos/funções ao longo da vida, como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida, como

desenvolvimento profissional e, por fim, carreira como ocupação profissional. Assim sendo, é correto dizer que o conceito de carreira se centra, sobretudo, no indivíduo e nas suas necessidades, devendo ser aplicada uma análise dinâmica na relação entre o indivíduo e a organização (Sousa *et al.*, 2012).

2.6.6 Sistemas de Compensação e Recompensas

O sistema de compensação é uma das práticas da GRH que tem como objetivo retribuir a cada colaborador pelo seu trabalho realizado na atividade de uma determinada organização (Rego *et al.*, 2018). Paralelamente e no mesmo limiar surge o sistema de recompensas que, segundo o mesmo autor, incluem aspetos motivadores para os colaboradores, como o reconhecimento social e prestígio da função, devido ao desempenho destacável, não sendo facilmente avaliáveis em termos monetários.

Por consequência, o sistema de recompensas não é sinónimo de sistema de compensação. Embora tenham surgido isoladamente, estas práticas formam apenas um sistema, que, por um lado, têm objetivos distintos, mas por outro lado, possuem um objetivo comum, o de valorizar, reconhecer e retribuir o bom desempenho e esforço dos colaboradores (Leslie, 2016).

As compensações estão relacionadas com aspetos de natureza monetária, em concreto o salário que está associado à função ou competências do colaborador, complementos de salários, comissões, distribuições de lucro, como forma de incentivar perspectivas de ganho a médio e longo prazo e ainda benefícios de natureza não remuneratória, no caso de seguros de saúde, atividades culturais, planos complementares de pensão, entre outros (Rego *et al.*, 2018). Estes benefícios são importantes para atrair e reter colaboradores, contribuindo para que estes se mantenham na empresa e mais motivados (Rego *et al.*, 2018; Sousa *et al.*, 2012). Alguns têm também um papel importante na segurança económica dos colaboradores e dos seus familiares, designadamente os seguros de saúde e os planos complementares de reforma assegurando aos elementos da organização uma menor perda de poder de comprar na velhice.

As recompensas, por outro lado, dizem respeito a questões relacionadas com as atividades desempenhadas na organização, mais especificamente a motivação, aumento da produtividade, progressão de carreira, autonomia e incentivo para a criatividade e inovação (Sousa *et al.*, 2012). Os colaboradores valorizam recompensas relacionadas com o tipo e volume de trabalho, o que acaba por ser motivador para o desempenho de novas

tarefas e benéfico para a empresa, nomeadamente através da realização de objetivos (Sousa *et al.*, 2012; Bilhim, 2006).

Deste modo, os sistemas de recompensas nas organizações são mecanismos de influência importantes na prática de inovação nas organizações. O bom uso de práticas de GRH promove maior autonomia e motivação dos colaboradores, fazendo com que se sintam mais à vontade para correr riscos e participar nas decisões da empresa. Desta forma são criadas condições propícias ao surgimento de novas ideias que, por sua vez, sustentam a inovação (Jiang, Wang & Zhao, 2012; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005). Todavia, existem ideias contraditórias quanto ao impacto dos sistemas de compensações na inovação. Um estudo realizado por Verdú e López (2012), revela que o sistema de compensações (retribuições monetárias) não contribui para a motivação dos colaboradores e por isso não estimulam a inovação organizacional. Já os autores Gupta e Singhal (1993) defendem que um sistema de compensações eficiente motiva os colaboradores a correr riscos, a desenvolver com sucesso novos produtos e a gerar mais ideias novas, sendo esta linha de pensamento reforçada não só por Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2005), como por Jiang *et al.* (2012).

De um modo geral, apesar das diferenças entre os sistemas de recompensas e de compensações, ambos se revelam frequentemente eficazes em incentivar e motivar os indivíduos na prática da inovação (Jiang *et al.*, 2012). Ainda na sequência lógica dos autores anteriores, afirmam ainda que quando a organização pretende salientar a importância da inovação, esta deve adicionar ao sistema de compensações uma recompensa especial, como por exemplo participação nos lucros, impulsionando a criatividade. Sugerem então que compensações e recompensas devem ser adotadas simultaneamente de forma a terem um maior impacto positivo na motivação e criatividade dos colaboradores.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

A metodologia é a ciência relativa aos métodos, ferramentas e procedimentos utilizados de forma sistemática para adquirir conhecimento, pelo que deverão ser definidos de acordo com os objetivos pretendidos com o estudo. Segundo Barañano (2008), “o capítulo metodológico deverá indicar o tipo de estudo a realizar, as técnicas para a obtenção de dados e quais os métodos a aplicar para a exploração dos dados obtidos”. Deste modo, a metodologia deve, portanto, abranger a natureza da pesquisa e quais os métodos mais adequados para recolha e tratamento dos dados, a fim de atingir os objetivos a que essa investigação se destina a alcançar.

3.1 Opções Metodológicas: Tipo de Estudo e Procedimentos

A presente dissertação tem como objetivo global analisar o impacto das práticas de GRH no desempenho inovador e na criatividade. De uma forma mais específica, pretende-se analisar individualmente cada prática de GRH com o intuito de perceber a sua interligação com a capacidade de inovação, entender de que forma conseguem aumentar o desempenho inovador dos colaboradores de uma organização e identificar a necessidade de aplicar medidas específicas para os colaboradores dedicados a projetos que têm como base a inovação. Assim, quanto à sua natureza, esta investigação seguirá uma pesquisa simples, uma vez que o objetivo será adquirir conhecimento novo que seja útil na área de GRH, porém sem uma aplicação prática prevista. Este tema será estudado através de uma pesquisa qualitativa e no tocante aos objetivos, o trabalho a ser desenvolvido está relacionado a uma pesquisa de cariz exploratório com recurso a um estudo caso.

Segundo Barañano (2008) “um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. Consiste, por outras palavras, num método que, através de técnicas de recolha de dados, tais como a documentação, as entrevistas e a observação, recolhe dados qualitativos mais completos e auxilia a perceber evidências de uma situação real (Barañano, 2008). Pode ainda ser definido como sendo um conjunto de análises de pessoas, eventos, decisões, períodos, projetos, políticas, instituições ou outros sistemas que são estudados integralmente por um ou mais métodos (Thomas, 2016). De acordo com Thomas (2016), não é possível generalizar a partir de um estudo caso, no entanto não há a necessidade de generalizar em todas as investigações. Os estudos de casos são eficientes na obtenção de informação e

em conhecer uma determinada realidade de forma mais pormenorizada, através de depoimentos que serão recolhidos e posteriormente analisados e estudados. Posto isto, este foi o método que pareceu mais indicado tendo em conta a natureza desta investigação, indo ao encontro dos objetivos traçados.

A ideia inicial para o estudo caso passou por analisar o impacto das práticas de GRH em diferentes empresas da Região Autónoma dos Açores, porém, chegou-se rapidamente à conclusão que seria mais enriquecedor e objetivo investigar uma empresa com grande impacto na economia regional. Posto isto, a EDA S.A. foi a organização escolhida, principalmente, uma vez que tem em consideração as práticas de GRH e porque ao longo dos anos tem vindo a apostar cada vez mais no desenvolvimento de projetos inovadores nas diferentes direções que a compõem.

O primeiro contacto foi feito de forma informal com a Diretora de RH, que posteriormente efetuou uma declaração de autorização da participação da empresa na presente investigação.

Recentemente na EDA surgiu uma direção responsável pela agregação da inovação na empresa, no entanto todas as direções têm a liberdade de inovar de acordo com as suas necessidades, com a natureza da sua atividade, entre outros fatores. Assim, a investigação centrou-se nos responsáveis de todas as direções da organização. Por esta razão este estudo caso tem como base uma técnica de amostragem não aleatória orientada. A amostragem não aleatória refere-se a métodos utilizados quando o investigador já possui uma ideia de quem pretende examinar na população em estudo. Segundo Barañano, 2008, quanto à amostragem orientada “seleção dos elementos da população é feita por especialistas na área de trabalho, e em função das características que esses elementos possuem relativamente aos objetivos da pesquisa”.

Com o objetivo de dar começo à dissertação, num primeiro momento procedeu-se à pesquisa dos principais conceitos e desenvolvimentos teóricos sobre o tema que se pretende estudar, depois à definição dos métodos de recolha de dados a serem utilizados e por fim, à análise dos resultados obtidos através dos dados recolhidos.

Na análise bibliográfica definida na revisão da literatura, foram recolhidos e estudados os vários contributos publicados em livros, teses e artigos sobre os conceitos de inovação, as práticas de GRH e a relação entre as duas. Segundo Carmo e Ferreira (1998) a pesquisa bibliográfica constitui um aspeto fundamental para o desenrolar da investigação, no sentido que evidencia contributos já existentes sobre o assunto que irão ajudar a melhor compreender o tema em questão, identifica quais os métodos de recolha

de informação mais adequados e como devem ser analisados os resultados de modo a irem ao encontro dos objetivos do estudo. Esta primeira fase da dissertação foi essencial para o seu desenvolvimento, visto que permitiu aprofundar os temas em estudo, conhecer as diversas conceções que existem em torno destes assuntos e algumas lacunas que podem eventualmente existir.

3.2 Técnicas e Instrumentos Usados na Recolha de Dados

A segunda parte desta investigação diz respeito aos métodos utilizados para a recolha de dados e devido à importância de recolher dados de natureza qualitativa, os instrumentos utilizados para a obtenção de dados foram a análise do *site* da empresa e as entrevistas.

No site da organização foram analisados conteúdos importantes, nomeadamente a missão, estratégia, sustentabilidade, o caminho percorrido pela empresa ao longo dos anos, entre outros.

Quanto às entrevistas, estas foram realizadas aos diretores dos diferentes departamentos da empresa (Ver anexo 1 – Guião de Entrevista aos Diretores da EDA, S.A.). É de salientar que o objetivo inicial passava por também entrevistar a diretora do departamento de GRH, no entanto, devido ao grande fluxo de trabalho tornou-se inexecutável a concretização desta entrevista. Na impossibilidade de entrevistar a diretora do departamento de GRH, foi estabelecido contacto com uma chefia deste departamento via email, com a finalidade de solicitar alguma informação ou esclarecimento de dúvidas.

Importa aqui referir que, após a realização das 11 entrevistas e a análise de dados, interrompeu-se o processamento de novas entrevistas, uma vez que se verificou a saturação teórica. De acordo com Fontanella, Luchesi, Saidel, Turato, Ricas e Melo (2011) a saturação teórica acontece quando não surgem factos novos, ou seja, quando não existe mais nenhuma informação que acrescente valor ao conteúdo recolhido, os dados começam a ser repetitivos e todos os conceitos necessários para a investigação estão bem desenvolvidos, indo ao encontro dos objetivos do estudo.

Optou-se pela escolha deste método, uma vez que se considerou ser o mais adequado para a obtenção dos dados pretendidos, isto é, dados de carácter qualitativo que podem divulgar informação de um espectro mais alargado e aprofundado sobre os temas do estudo. Adicionalmente, a entrevista permite o contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado, que dependendo das questões colocadas pelo primeiro, podem ser recolhidos dados muito fundamentais para a investigação. Assim sendo, segundo Quivy

e Campenhoudt (2005), é essencial que a entrevista ocorra de uma forma flexível e aberta e que o entrevistador evite fazer muitas perguntas e demasiado específicas. Para esta investigação estabeleceu-se que as entrevistas a realizar teriam por fundamento uma orientação semidiretiva. Ainda de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), as entrevistas semidiretivas são entrevistas que o entrevistador coloca uma panóplia de questões consideravelmente abertas que o entrevistado deverá responder. Em consonância com Quivy e Campenhoudt (2005), o objetivo é que o entrevistado responda às questões de forma livre e aberta, no entanto compete ao entrevistador estar atento às respostas obtidas, verificando se o entrevistado aborda os temas pretendidos e caso isto não se verifique, redirecionar o entrevistado para essas questões. Este tipo de entrevista é bastante eficaz em situações onde o objetivo do investigador passa por adquirir informações e entendimentos sobre um tema que já é seu conhecido, contudo precisa de fundamentos práticos que sustentem e ajudem a entender a relação desta matéria (Leslie, 2016).

Tendo em consideração a situação pandémica em que o país se encontra no momento desta investigação, optou-se por proceder à realização das entrevistas por videoconferência, mais concretamente, através da plataforma TEAMS, uma vez que seria mais seguro e prático tanto para os entrevistados como para o investigador. A primeira entrevista aconteceu no dia 7 de janeiro de 2021 e teve a duração de aproximadamente 59 minutos. Devido à grande afluência de trabalho a realização de entrevistas estendeu-se até ao mês de março. De referir que todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Procedeu-se à codificação dos dados a fim de preservar o anonimato e confidencialidade dos diretores que participaram na realização das entrevistas. Os diretores das áreas de apoio e suporte começam pela letra A e o número que surge seguidamente diz respeito à ordem que as entrevistas foram feitas. O mesmo acontece para as áreas operacionais, mas iniciam com a letra B.

3.3 Tratamento e Análise de Dados

A partir dos depoimentos e posterior transcrição para texto das 11 pessoas entrevistadas, desenvolveu-se um *corpus* extenso. A análise tem como objetivo a identificação de aspetos comuns que surgem no material recolhido, para ter uma visão geral e pretende-se ainda fazer uma análise em profundidade dos casos particulares que os entrevistados concedem aos seus discursos.

Para a analisar a informação obtida nas entrevistas optou-se pela técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011) define a análise de conteúdo atualmente como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” A autora refere ainda que a análise de conteúdo deve, no entanto, ser contemplada tendo em linha de conta o seu propósito, que está relacionado com a inferência, que Bardin (2011) define como “a operação lógica, pela qual se admite a proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceites como verdadeiras.” Assim, a análise de conteúdo surge da análise dos dados recolhidos tendo por base os conhecimentos que o investigador possui. Para proceder à análise dos dados recolhidos, a primeira etapa consistiu na transcrição das entrevistas gravadas. Posteriormente as informações foram resumidas através de uma matriz de análise, e, de seguida, analisadas e interpretadas com a finalidade de recolher a informação mais relevante para o estudo da investigação da presente dissertação tendo em conta o seu propósito. É exatamente nisto que consiste a análise de conteúdo por inferência, ou seja, permite que o investigador dê maior ênfase aos dados mais importantes para o seu estudo, de modo a conseguir atingir os objetivos definidos. Tal como Bardin (2011) menciona na sua obra, a análise de resultados funciona como um meio que permite dar a conhecer as causas através dos efeitos, e no caso do estudo deste trabalho, pretende-se compreender a influência das práticas de GRH através dos testemunhos e conceções dos entrevistados.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

4.1 EDA, S.A.

Neste subcapítulo pretende-se dar a conhecer a empresa selecionada para o estudo de caso desta investigação. Para tal recorreu-se essencialmente ao site institucional da organização que possui uma panóplia de informações relevantes acerca da empresa.

No dia 20 de junho de 1980 foi aprovado pela Assembleia Regional dos Açores uma proposta de Decreto Parlamentar que consistia na criação de uma empresa que fosse capaz de satisfazer as necessidades de eletricidade, que naquela altura enfrentava grandes dificuldades. Assim, surgiu a empresa pública Eletricidade dos Açores – EDA, E.P., cuja atividade arrancou a 1 de outubro de 1981 e tinha como objetivos o estabelecimento e a exploração do serviço público de produção, transporte e distribuição de energia elétrica na RAA. A empresa sofreu diversas reestruturações orgânicas no decorrer dos anos, sendo umas delas das mais relevantes e profundas, a que ocorreu em 2000 onde houve a criação de 3 grandes áreas verticalizadas, ou seja, a Produção, Distribuição e Comercial, deixando de haver centros de exploração por ilha. Atualmente a empresa denomina-se por EDA, S.A., isto porque em 1997 é transformada em sociedade anónima introduzindo um novo conceito, o de Grupo EDA. O objetivo foi apostar no desenvolvimento e diversificação de áreas que a EDA é detentora de grande conhecimento. Ao longo da sua história, um dos acontecimentos mais importantes ocorreu em 2002 quando as competências da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE) passaram a ser aplicadas às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Deste modo, a EDA começou a ser e continua a ser nos dias de hoje, sujeita ao controlo e regulação da ERSE e o sobrecusto da insularidade é suportado no quadro de tarifário nacional.

De acordo com a informação que consta no site, a empresa tem como missão: “estamos na eletricidade com eficácia e qualidade para servir os nossos clientes. Assumimos papel fundamental no processo de desenvolvimento dos Açores, com salvaguarda do património ambiental e cultural” e como estratégia elegeu “(...) as telecomunicações, os sistemas de informação e a manutenção elétrica e mecânica. No sector elétrico, a crescente aposta nas energias renováveis” (Eletricidade dos Açores, S.A., 2021).

Como já foi mencionado, a EDA centra a sua atividade em 3 grandes áreas, a Produção, Distribuição e Comercialização. De forma resumida, a Produção de energia assegura a condução e manutenção dos equipamentos de produção das nove ilhas do

arquipélago, com o objetivo de garantir a satisfação dos consumos com qualidade e com menos custos globais de energia fornecida, salvaguardando assim o meio ambiente. Relativamente à Distribuição, a EDA é concessionária do Transporte e Distribuição de Energia Elétrica da RAA, pelo que gere este processo através da constante introdução de melhorias de eficiência e produtividade. A comercialização, mais concretamente a comercialização de energia potência e serviços conexos, encontra-se regulada pela ERSE. É da responsabilidade da EDA garantir o fornecimento de eletricidade aos consumidores em condições de qualidade e continuidade de serviço. Segundo o site da instituição “O nosso compromisso, em jeito de síntese, é o de servir os nossos clientes com eficácia e eficiência, introduzindo melhorias permanentes ao nosso desempenho e às nossas iniciativas de gestão.”

Relativamente à Sustentabilidade, a EDA desenvolve a sua atividade tendo em consideração a preservação pelo ambiente e conjuntamente contribuir para o crescimento sustentável da região. Procura fazer isso investindo cada vez mais na produção de eletricidade com origem em recursos renováveis, considerando os critérios de impacto ambiental, avaliando os riscos constantemente, fomentando o diálogo com todos os agentes envolvidos e fazendo uma adequação dos resíduos produzidos.

Segundo o site, a EDA tem o compromisso de “(...) servir os nossos clientes com eficácia e eficiência, introduzindo melhorias permanentes ao nosso desempenho e às nossas iniciativas de gestão.”

Quanto à estrutura da organização, a EDA a 20 de dezembro de 2020 conta com 784 trabalhadores distribuídos pelas nove ilhas do arquipélago e divididos em 19 departamentos desagregados em áreas de apoio e suporte (15) e áreas operacionais (4).

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Recrutamento e Seleção

5.1.1 Áreas de Apoio e Suporte

Na EDA quando surge a necessidade de recrutar novos elementos, seja via interna ou externa, esta é comunicada à direção de RH, bem como o perfil desejado do futuro colaborador onde está explícito todas as capacidades e competências que este deverá possuir para o futuro cargo a ocupar. Por norma, a empresa recorre ao recrutamento interno, verificando se existe na organização funcionários com o perfil indicado para a vaga a preencher, como refere o diretor da área A1: “Quando tive que montar a minha equipa tive que pensar em quem iria buscar internamente (...).”

A empresa também tem vindo a aceitar estagiários no âmbito do Programa Estagiar L, onde meses depois alguns desses estagiários acabam por ingressar efetivamente na EDA SA, nomeadamente nas direções onde efetuaram o seu estágio, como refere o diretor da área A7: “As pessoas que têm entrado ultimamente na direção têm vindo ao abrigo dos programas Estagiar.”

No entanto, nem sempre é possível encontrar colaboradores com as características procuradas e, neste caso, a empresa recorre ao recrutamento externo, como afirma o diretor da área A3: “Está identificada uma necessidade de recursos humanos que ainda não foi satisfeita, porque está prevista quando formos desenvolver o projeto relacionado com a monitorização contínua que é muito ligada à parte de tecnologias de informação. Portanto aí já foi identificado, foi comunicado aos RH a necessidade de uma pessoa habilitada na área das tecnologias de informação e aí é preciso ter sempre noção que tem de haver um *matching* entre os objetivos que nós temos.”

Numa equipa de trabalho quantidade não significa necessariamente qualidade e este é um aspeto referido pelo diretor da área A5 que concede importância não ao número de pessoas que constituem a sua equipa, mas sim as competências e características dos seus elementos: “A mim não me interessa contar cabeças, ou seja, eu não quero saber se tenho 5 colaboradores na direção ou 4 na outra, o que me interessa é contar vontades, porque o essencial para a inovação é a pessoa ter vontade. A vontade é uma palavra que diz muito, é uma palavra que engloba motivação, engloba empenho, engloba conhecimento, engloba uma série de outras coisas.”

Relativamente às competências e capacidades inovadoras, de um modo geral, as direções mais orientadas para processos inovadores, têm em linha de conta estas

características no momento de recrutar novos elementos para a equipa. A motivação e a personalidade foram as características consideradas fundamentais pelos entrevistados para a criação de inovação nas suas direções. Também referiram outras como a adesão às novas ferramentas, mostrarem-se abertos a possíveis alterações no seu trabalho, a iniciativa e proatividade, possuir uma atitude positiva e espírito crítico:

“A motivação para aderir às novas ferramentas e tudo com o objetivo de facilitar o trabalho das pessoas.” (diretor da área A4)

“A personalidade é importante, ter pessoas que gostam de aprender e que estejam abertas a alterações no seu trabalho. Também é preciso que estejam motivados porque a inovação requer mais algum esforço, mais algum trabalho.” (diretor da área A7)

“Motivação claramente. Nós temos que ter pessoas que ponham em causa em cada momento aquilo que se faz. Ou seja, não pode haver nenhuma resposta aqui dentro que nós fazemos porque sempre se fez assim. Nós temos que fazer e ter o espírito crítico para ver se aquilo que nós estamos a fazer é o processo que está a ser desenvolvido da forma racionalmente mais correta e mais eficiente, ou seja, tudo aquilo que neste momento nós fazemos deve ser permanentemente posto em causa e para isso é fundamental as pessoas terem uma participação e uma motivação para exatamente serem criativos e terem um espírito crítico sobre aquilo que se faz. Ninguém é dono da verdade.” (diretor da área A8)

No caso de direções onde a inovação é fulcral dada a natureza da sua atividade, como as direções A5 e A8, quando questionadas sobre as características necessárias para a criação de inovação, os responsáveis demonstraram a sua preocupação em conseguir aferir se o futuro colaborador possui essas determinadas capacidades no momento do recrutamento, apesar de estas não constarem a nível dos concursos. Segundo estes: “Eu diria que são muito importantes, mas esse processo é sempre difícil quando se faz um recrutamento numa entrevista perceber se o potencial colaborador tem esse espírito de criatividade, inovação no seu ADN. Diria que isso passa mais nos aspetos de testes psicotécnicos que são feitos e que de alguma forma despistam esse tipo de situações, porque numa entrevista é evidente que naquelas em que participei de alguma forma tive essa preocupação, em tentar perceber se de facto estávamos perante pessoas com essas características, são algumas características que são fundamentais e importantes e devem prevalecer em qualquer seleção.” (Diretor Área A8)

“Se eu tivesse que iniciar um processo de recrutamento aquilo que eu iria tentar perceber do colaborador para perceber se ele tinha essa tal vontade levada à inovação, era na entrevista tentar ao máximo possível perceber, entender de que forma esta pessoa estaria

motivada para o meu projeto ou para aquilo que eu quero desenvolver. A nível curricular a experiência também pode dar algumas pistas sobre isso, mas a nível do concurso não havia assim nenhum critério. (...)” (Diretor Área A5)

Além dos fatores mencionados pelas outras direções para a criação de inovação, a direção A6 que é agregadora da inovação na empresa e presta auxílio trabalhando em conjunto com as outras direções nesta vertente, destaca outras características essenciais como a atitude, a inteligência emocional e as diferentes faixas etárias da sua equipa. A diferença de idades é importante no sentido que os mais novos têm facilidade de aderir a novas tecnologias, vêm com mais vontade e novas ideias, mas não têm experiência nem conhecem o modelo de negócios da empresa tão bem como os colaboradores já têm um tempo significativo de casa: “Eu entendo que uma das competências que é importante, não só para a inovação, mas para fazer o que quer que seja, tem a ver com os nossos comportamentos e aquilo que é a nossa inteligência emocional. Nós não conseguimos ser mercenários na realização e na concretização de novas ideias e temos de facto que ter essas competências que às vezes as organizações se esquecem de aferir e de ajudar a desenvolver. (...) nós somos uma equipa intergeracional. Há aqui uma certa intergeracionalidade que é importante e que faz algum sentido na inovação. Não acredito que quem viesse para cá com uma formação robusta acabada de sair da universidade iria dificilmente inovar no que quer que seja aqui na organização sem conhecer bem a própria essência de como é que as coisas começaram a ter lugar. Julgo que na inovação tem de existir pessoas sempre que trazem consigo um pouco de história e de vida de crescimento das organizações.”

Ainda de acordo com a direção A6, quando está identificada a necessidade de recrutar pessoas, este afirma que a empresa e consequentemente a inovação, perdem consideravelmente com pessoas que possuem bastante experiência e anos de casa que acabam que antes da sua aposentação não transmitem os seus conhecimentos aos seus colegas e/ou outras aos novos membros. Segundo este: “O entendimento que tenho vindo a aprender do que é inovação, a inovar no modelo de negócios da empresa com várias perspetivas exige o seu crescimento e o seu crescimento não é apenas integrar mais pessoas numa estrutura, é poder alargar esta participação no processo de inovar e no processo de inovação aos colegas que estão nas outras estruturas da empresa. A própria inovação perde bastante com pessoas que se vão embora e que não deixam o seu conhecimento a outras pessoas. (...) há digamos muito trabalho e muita dispersão muitas

vezes a própria atividade na gestão de recursos humanos em si própria impede que haja mais alguém dedicado a estes processos."

5.1.2 Áreas Operacionais

Nas áreas operacionais o recrutamento e seleção procede-se da mesma forma que nas áreas de apoio e suporte, recorrendo primeiramente ao recrutamento interno e depois ao recrutamento externo quando nenhum colaborador da organização possui o perfil desejado para a função a ocupar.

Dada a natureza das áreas operacionais, obteve-se respostas diversas quando questionadas sobre a importância das capacidades e competências inovadoras. Na direção B1, como a sua atividade não tem como hábito o desenvolvimento de projetos inovadores, essas características não constam nos sete perfis que estão definidos para os quadros superiores de acordo com a área técnica de intervenção. São esses perfis que são utilizados e fornecidos aos RH, onde as características inovadoras não são fundamentais para a direção, tal o responsável afirma: "Normalmente, quando se trata de contratação de novos elementos não são contemplados esses tipos de características. (...) nós ao nível dos quadros superiores nós temos já definido (...) 7 perfis de quadros superiores em função das competências e da área técnica de intervenção (...), portanto estes perfis já estão previamente definidos e acordados e são esses que normalmente nós utilizamos e fornecemos aos RH. Mas como não é essa a nossa missão principal, não é uma preocupação, não são características consideradas fundamentais para a direção."

No entanto, é de salientar que na eventual necessidade de desenvolver um processo inovador, seriam acrescentadas características mais específicas aos perfis já definidos. O diretor compreende a necessidade de haver capacidades e competências específicas, bem como a necessidade de readaptar um perfil existente, quando o potencial colaborador for preencher uma função direcionada para o desenvolvimento de projetos inovadores. Refere que: "O que não quer dizer que pontualmente em certas situações, nestes requisitos que já estão definidos sejam acrescentados outros muito específicos. Eventualmente se pretendêssemos desenvolver uma área de inovação dentro da direção iríamos ter que recorrer a elementos dessa natureza."

Tal como as áreas de apoio e suporte, as áreas operacionais, apesar de serem direções muito técnicas e por isso têm uma componente técnica muito relevante, a motivação, a personalidade, a iniciativa e a proatividade características cruciais para que a inovação

ocorra nos seus departamentos, tal como referem os responsáveis: "Um fator importante logicamente, sendo uma direção muito técnica, com uma componente técnica muito pesada, logicamente que a novas tecnologias, a implementação de novas tecnologias. Com certeza que a motivação para o desenvolvimento destes projetos é importante, as competências ao nível da formação, as competências técnicas serão os fatores fundamentais dado o nosso tipo de atividade." (responsável pela área B1)

" (...) acho que a motivação da equipa é fundamental. Ou seja, as pessoas têm que sentir parte da equipa, têm que perceber os objetivos e a razão de ser da própria direção para se sentirem, digamos a necessidade de contribuir e de inovar. A própria postura que as pessoas encaram o seu trabalho em matéria de proatividade, de para fazer com que as coisas aconteçam também é muito importante. A iniciativa, a proatividade para a inovação acho que é fundamental" (responsável pela área B2).

" (...) eu acho que a personalidade é se calhar um dos principais (...) há pessoas que mesmo fazendo as coisas mais ou menos rotineiras procuram inovar. Eu acho que isso não advém do trabalho em si, advém da génese da pessoa, em que procuram não ter trabalhos repetitivos (...). (...) eu acho que a parte da personalidade é muito grande. Outra parte é se calhar a parte motivacional da estrutura onde se integram, que a meu ver também advém de quem lá está" (responsável pela área B3).

Tanto nas áreas de apoio e suporte como nas áreas operacionais, os processos de recrutamento e seleção na EDA são de aplicabilidade homogénea na organização. Quer isto dizer que no momento de recrutar e selecionar colaboradores a EDA não utiliza mecanismos específicos para as direções orientadas para o desenvolvimento da inovação e características e competências inovadoras não constam no perfil do candidato a nível de concurso. No entanto, como é possível inferir dos depoimentos dos diretores das áreas entrevistadas, existe a preocupação redobrada de recorrendo a métodos de seleção como a análise curricular e os testes psicotécnicos para identificar as competências desejadas, nomeadamente aquelas referentes à inovação. Como mencionado na componente teórica deste trabalho e segundo Rego, *et al.*, 2018 e Sousa *et al.*, 2012 estes são dos métodos mais utilizados pelas empresas para avaliar as capacidades e competências técnicas de modo a escolher os candidatos mais adequados para as funções específicas que irão desempenhar. Deste modo pode-se considerar que, apesar de não serem técnicas utilizadas especificamente para colaboradores com características inovadoras, permite recrutar e selecionar os elementos que revelam capacidades de participação na atividade de inovação.

É importante salientar que nas áreas onde a inovação é fulcral para o bom desenvolvimento da atividade da direção, quando surge a necessidade de recrutar, os diretores juntamente com o departamento de RH, consideram determinados critérios específicos como a vontade de trabalhar em novos projetos e aprender, a motivação para procurar fazer o seu trabalho rotineiro de forma mais eficiente, curiosidade, disponibilidade, tendo em conta o perfil que os colaboradores devem ter naquele departamento. Apesar de não serem características explícitas logo à partida no perfil do candidato no anúncio, são fatores levados em linha de conta e bastante relevantes.

Segundo Jorgensen, Becker e Matthews (2009), características que demonstrar determinação para trabalhar com desejo de encarar trabalhos desafiadores e vontade e capacidade de trabalhar num ambiente colaborativo, curiosidade, uma certa autonomia são fatores efetivamente importantes que os funcionários de direções ligadas à inovação deverão possuir. É neste sentido que é plausível afirmar que as características reconhecidas pelos diretores fazem com que no momento do recrutamento e seleção sejam selecionados os colaboradores mais adequados para a função, com maior probabilidade de terem um desempenho inovador.

5.2 Acolhimento, Integração e Socialização

Na EDA quando é admitido um novo colaborador, antes da sua entrada é enviado um email da direção de GRH de boas-vindas e atribuição de informações importantes sobre a organização, designadamente o Manual de Acolhimento, o Código de Ética do Grupo EDA, o Acordo de Empresa e o Código de Conduta, sendo possível em caso de dúvida entrar em contacto com a respetiva direção. Na data de entrada, o novo trabalhador pode ser recebido pela direção de GRH ou pela sua chefia direta, atendendo ao local/ilha onde vai iniciar as suas funções.

Após este primeiro contacto, na data de entrada, o colaborador descoca-se à direção de GRH ou à sua chefia direta, atendendo ao local/ilha onde vai iniciar as suas funções, para a recolha da documentação necessária para a contratação e preenchimento de formulários legais. Cabe à chefia direta apresentar a equipa onde vai estar integrado, assim como os restantes colegas com quem vai interagir e as instalações onde irá desempenhar as suas atividades, sendo estes responsáveis por contribuir para o acolhimento e integração do novo elemento seja realizado com sucesso, tal como refere Sousa et. al (2012) na componente literária desta investigação. Ao mesmo tempo são

fornecidos todos os equipamentos de trabalho necessários, como computadores, secretária, cadeira e todas as licenças de programas que irá utilizar e farda e equipamentos de segurança em funções mais específicas.

Como referido anteriormente, a avaliação de desempenho na EDA é feita através do *SuccessFactors*. Quando o novo colaborador tem acesso ao seu perfil nesta plataforma irá encontrar um pequeno vídeo de boas-vindas ao Grupo EDA que faz uma apresentação geral da empresa, explicando qual a sua missão, valores e objetivos.

Pela descrição acima mencionada verifica-se a existência de um programa de acolhimento e integração que compreende as fases fundamentais que devem ser tidas em consideração num procedimento desta natureza, nomeadamente a apresentação da empresa (missão, valores e objetivos) e das instalações, estabelecimento de contactos com a equipa de trabalho, transmissão de condutas que são esperadas na empresa e por último, a avaliação do novo colaborador na empresa.

No entanto, a EDA pretende desenvolver melhorias no processo de acolhimento e integração de modo a ser mais fácil e acessível a todos os colaboradores. Neste sentido, a direção A1 além de contribuir para a inovação na prática de GRH de Formação, também possui em carteira projetos inovadores relativamente ao Acolhimento, Integração e Socialização na EDA. Um dos projetos inovadores destinados a esta prática baseia-se no desenvolvimento de conteúdo sobre o conhecimento do negócio da empresa em quatro módulos e o objetivo essencial, de acordo com a diretora, é que: “No futuro todas as pessoas que são admitidas na empresa começam por esta formação, ou seja, vai haver um pack de acolhimento que corresponde ao seguinte: o manual de acolhimento que nós já transformamos num módulo de acolhimento online que atribui no *SuccessFactors*, em que num primeiro momento trata-se sobre o conhecimento das regras essenciais da empresa. Depois vai haver este segundo que é o conhecimento do negócio da empresa. É um conteúdo que está feito em termos muito genéricos e que, portanto, é para todas as classes profissionais, para todos os níveis de qualificação profissional, sendo necessário possuir um carácter muito genérico.”

Para melhor entender o processo de acolhimento, integração e socialização, os diretores foram questionados a cerca do espaço que os colaboradores frequentam e o ambiente entre eles. Na componente teórica desta dissertação verificou-se que para a inovação ocorrer numa organização é necessário que a empresa promova um ambiente e/ou cultura e espaço favoráveis ao surgimento de novas ideias.

Em relação ao espaço e de acordo com o responsável pela direção A1, “a EDA é uma *utility* e tradicionalmente as *utilities* são empresas mais conservadoras, com uma cultura mais conservadora. Há imensas áreas de consumo que a sua sobrevivência depende exatamente de se adaptarem às necessidades do mercado e de se recriarem e serem pró-ativas em termos de ofertas de soluções. Não é o caso das *utilities*, nós, a EDA, temos uma concessão em termos do transporte, distribuição e comercialização de energia elétrica e, portanto, temos um mercado relativamente assegurado. (...)”.

O diretor da área A8 concorda com o afirmado pelo responsável anterior acrescenta que, numa empresa do setor elétrico a criação de espaço diferente que fomente a inovação, como no caso de empresas como a Google, por exemplo, não é levado em consideração e no seu ponto de vista, o mais essencial a nível de ambiente é um local de trabalho com silêncio onde seja possível o bom desenvolvimento da atividade: “Uma empresa como é o caso do setor elétrico eu diria que o mais importante é um espaço recatado em que o silêncio prevaleça para pensar de uma forma ponderada e consciente em todos os nossos processos de trabalho.”

Em sentido inverso e indo ao encontro do referido pelos autores Schuler e Jackson (1987) na revisão da literatura deste estudo, os diretores das áreas A5 e A6 defendem a criação de espaços nos departamentos que promovam a inovação através da discussão de ideias em equipa. Através do seu depoimento percebe-se a grande importância que atribui ao espaço para o surgimento da inovação: “Nós mudamos de instalações quando eu fui nomeado diretor, e um dos meus requisitos foi precisamente termos uma sala especial para fomentar essa discussão. Nós temos aqui uma sala que se chama Sala de Trabalho A5, não se chama sala de reuniões e tem daquelas mesas flexíveis que sobem e descem e daquelas cadeiras com rodinhas, temos os quadros nas paredes todas para rabiscar, temos espaço para quando temos projetos projetarmos e colarmos os papéis todos nas paredes para conseguirmos visualizar esquematicamente aquilo que estamos a desenvolver e tenho aqui uma intenção de adquirir outras ferramentas que ajudem o debate. Sempre que queremos discutir uma coisa vamos para aquela sala. Se tivéssemos numa sala onde tivéssemos de estar sentados frente a frente não haveria dinâmica, a ideia estava na minha cabeça e eu não tinha a sensação de a escrever porque se não tiver lá nada para escrever eu não tenho a tentação de a escrever. Ao escrever faz-se luz nas cabeças dos outros que estão connosco, ou ao contrário e vão-se desenvolvendo a criatividade. Para a criatividade que leva à inovação é essencial que o espaço de trabalho esteja formato nesse sentido, caso contrário acho que isso é um dos aspetos castradores para a inovação.”

Na mesma linha de pensamento, o responsável pela direção A6 criou igualmente um espaço que fomenta a discussão e partilha de ideias entre colaboradores, no entanto devido à pandemia o espaço não é tão utilizado e recorrem à plataforma TEAMS para se manterem em contacto e continuarem a partilhar ideias: “Nós criámos aqui, um pequeno *open space* e temos aqui este pequeno gabinete onde eu estou. Estamos próximos, mas também aprendemos e a pandemia ensinou-nos a desenvolver essa competência de fazermos o que estamos a fazer agora sobretudo utilizando o TEAMS que é uma ferramenta interessante comparada com outras e que nos permitiu momentos mais complicados mantermo-nos em contacto.”

Por outro lado, há direções cujo espaço não fomenta a criação de inovação. Em conformidade com o responsável da direção A2 “o espaço físico é um espaço em que nós estamos muito condicionados com pouca área por gabinete considerando o número de pessoas que lá está. A altura em que vivemos em pandemia, com recurso a teletrabalho também não leva muito ao convívio e à partilha, as pessoas trabalham mais por objetivos e aí já não se reflete tanto essa abertura, porque da partilha é que nascem muitas ideias e, portanto, às vezes as pessoas acabam por fazer menos contacto.”

As áreas operacionais contam com um grande número de colaboradores, logo a questão do espaço por vezes torna-se um bocado complicada, até porque os trabalhadores estão distribuídos pelas nove ilhas do arquipélago dos Açores. O diretor da área operacional B2 refere que “existem instalações mais antigas e que se calhar carecem de uma adaptação como é aqui o caso das nossas instalações aqui em São Miguel que nos obriga a estar aqui espalhados. Estamos a aproveitar uma antiga central que não está montada para este tipo de funcionamento. No caso da ilha Terceira “temos uma solução de raiz recentemente construída adaptando se também a uma central antiga, mas foi um projeto de raiz e já prevê as nossas necessidades está devidamente dimensionado.”

Quanto ao ambiente e analisando a situação dos colaboradores da área B2, como estes encontram-se dispersos pelo arquipélago, torna-se mais complicado a partilha e discussão de ideias. Nem na mesma ilha as pessoas estão todas concentradas no mesmo local “estamos instalados em mais do que no sítio, portanto temos uns colegas que estão na Povoação, outros aqui em Ponta Delgada e, portanto, nem sempre é fácil conciliar isso”. Além disso é uma estrutura que agrega cerca de 170 pessoas, são muitas pessoas com características diferentes, no entanto o diretor conclui que em termos de ambiente “temos uma situação bastante saudável, de um modo geral as pessoas dão-se bem e acho que a situação a este nível está bem”.

Como já foi mencionado em outros pontos anteriores nesta dissertação, a inovação é fundamental para a direção A8 e por este motivo o diretor ao longo dos anos tem vindo a comunicação entre os colaboradores que constituem a sua equipa com o objetivo de transmitir conhecimento e aumentar o potencial inovador. Segundo este: “Aquilo que tenho incentivado e muito que é o diálogo entre todos os colegas. Há um que sabe uma coisa, há outro que sabe outra, nós temos aqui um recipiente muito grande de conhecimento, cada um tem um bocadinho, mas se nós juntarmos isso tudo esse conhecimento de toda a gente o conhecimento é potencial.”

Através da análise das entrevistas, a grande parte dos diretores consideram que o ambiente das suas equipas é saudável, uma vez que existe a discussão de ideias, encontram soluções em conjunto para os problemas, partilha de conhecimento e por isso é um ambiente potencializador de inovação. Todavia, o diretor da área A3 refere um acontecimento interessante que se verifica no ambiente organizacional da EDA. Indica que a EDA é efetivamente a empresa do espectro regional que apresenta um melhor equilíbrio, pois há um esforço a nível de renumerações e a nível de dar as melhores condições físicas e materiais. Apesar deste empenho por parte da empresa “o que é estranho é que o ambiente e a cultura, mais a cultura, não refletem investimento, ou seja, internamente os colaboradores entre si, falando entre si, há uma sensação de que o ambiente não é bom. Aparentemente estaria tudo sintonizado para que o ambiente na empresa entre colaboradores fosse bom. Eu acho que não há razão nenhuma para as pessoas não se sentirem motivadas para a criatividade e a inovação.” O responsável salienta que esta situação na empresa poderá estar a acontecer devido à postura da gestão de topo face à inovação: “Se tivermos um presidente do Conselho de Administração que não fala em inovação, no ponto de vista institucional, por exemplo, nas comunicações que um presidente do conselho de administração possa fazer publicamente ou mesmo nas revistas internas, obviamente que a tua equipa também não vai olhar tanto para esta parte da inovação. A cultura e ambiente podem ser muito influenciados pela gestão de topo. Houve períodos de maior e menor cultura de inovação, cultura que acabava por estimular a inovação e criatividade, mas faz parte. Se nós olharmos para trás e fizermos um flashback, a empresa já esteve muito mais essa cultura direcionada para a inovação, já teve muito menos e agora está numa fase que está a recuperar. Tem muito a ver com a postura da gestão de topo, com o ambiente envolvente externo, o período intermédio que estamos a falar aqui foi impactado por questões externas bastante relevantes e, portanto, teve que haver aqui um ajustamento.”

Para o diretor do departamento A6 e tal como foi analisado na prática de GRH de Recrutamento e Seleção, a vontade é a característica principal que um colaborador deve possuir. Para tal, o ambiente de trabalho tem de ser criado para os colaboradores terem essa vontade em executar as suas tarefas. Como diretor tem o cuidado de proporcionar os momentos para que este ambiente ocorra, mesmo que seja uma tarefa árdua tal como afirma: “Quando eu vim aqui para a minha equipa eu não tinha muitas vontades, tinha poucas. Foi-me permitido reajustar a minha equipa e neste momento eu tenho muitas vontades. Portanto, fomentar este ambiente é essencial, ou seja, as tais reuniões que a gente cria com liberdade para dizermos tudo o que queremos sem passar aquela mensagem do controlo. Depois os chefes de departamento também têm o hábito de à sexta-feira à tarde fazerem uma reunião com as suas equipas para partilhar as ideias ou trabalho que está a ser desenvolvido e há de haver uma dificuldade que um já arranjou uma solução e evitamos estar a inventar. O espaço de trabalho é essencial e o ambiente de trabalho tem que ser criado porque senão não há a vontade, mas esta é a parte difícil. O clima organizacional que não se fala muito e todos os gestores deviam ter formação nessa área, devia ser quase obrigatório. Para ser diretor da EDA têm que ter formação em gestão de equipas e gestão organizacional. “

Mesmo a nível de diretores, este afirma que um dos problemas mais preocupantes na EDA é a falta de partilha entre diretores, uma vez que não existe espaço nem criação de ambiente para que tal aconteça, sendo este um aspeto que condiciona a inovação na empresa.

O programa de acolhimento e integração implementado na EDA revela vários critérios que são essenciais para programas desta natureza. É dado a conhecer a organização de uma perspetiva cultural, nomeadamente as normas, condutas e os comportamentos e atitudes que são valorizados. Este programa é aplicado uniformemente para todos os novos funcionários da organização, ou seja, são apresentadas as mesmas informações a todos os colaboradores de todos os departamentos, quer pertençam a áreas operacionais ou a áreas de apoio e suporte, estando ou não mais ligadas à inovação. Apesar dos parâmetros serem fundamentais para que os novos elementos se sintam integrados na organização e para que conheçam que postura devem tomar na empresa, não se pode afirmar que exerçam uma influência específica no comportamento inovador destes colaboradores. Visto que os comportamentos valorizados e transmitidos dizem respeito aos valores globais da empresa e não aos comportamentos peculiares de cada função e particularmente das funções ligadas à inovação, não é possível inferir uma

influência e um contributo positivo destas medidas no desempenho inovador dos colaboradores afetos a direções inovadoras.

5.3 Avaliação e Gestão do Desempenho

5.3.1 Áreas de Apoio e Suporte e Áreas Operacionais

A avaliação de desempenho na EDA, quer nas áreas de apoio e suporte quer nas áreas operacionais, é realizada através de uma plataforma designada *SAP SuccessFactors*. O responsável por cada direção define os objetivos de cada colaborador onde posteriormente há uma entrevista com o colaborador e este concorda ou discorda sendo sempre possível proceder a alguns ajustes. Cerca de um ano depois é avaliado com base na sua performance e nos critérios que foram definidos. O trabalhador tem acesso ao *feedback* da avaliação do seu diretor e caso tenha questões a colocar sobre os critérios de avaliação ou se não concordarem com a atribuição dada a algum parâmetro é sempre possível comunicarem com a chefia para ambos tentarem ultrapassar a situação.

Os entrevistados defendem que teoricamente a avaliação de desempenho deveria contribuir positivamente para a melhoria da performance dos seus colaboradores: “Não concordo muito com a avaliação, mas faz algum sentido de haver e pode ajudar os RH e a própria chefia. E também é importante para a autoavaliação, faz com que não haja os protegidos ou que haja alguma injustiça na avaliação, mas o problema é que juntaram a avaliação com a autoavaliação o que faz com que as pessoas depois sintam-se mais desmotivadas com a avaliação do que motivadas” (Diretor A7).

"Bom, eu acho que deve ter e tenho a precessão que deve ser um aspeto positivo e relevante” (Diretor A8).

"Acho que o impacto é positivo. A avaliação de desempenho passa pela definição de objetivos e estes podem constituir um fator de motivação para as pessoas" (Diretor B1).

“Acho que a avaliação de desempenho numa empresa é fundamental, pessoalmente estou convicto disso, embora reconheça que ela tem algumas situações que cria aqui algumas desvantagens. No entanto, acho que as vantagens são muito maiores do que as possíveis desvantagens e, portanto, acho que é muito importante termos mecanismos para fazer uma avaliação de desempenho” (Diretor B2).

No entanto, a grande maioria dos responsáveis afirma que a forma como está a ser realizada atualmente na empresa tem um impacto reduzido ou até mesmo nulo:

“Neste momento, da maneira que está a ser feita, não. Não reconheço que o sistema de avaliação de desempenho atual contribua para a motivação dos colaboradores” (Diretor do departamento A3).

"É assim, a avaliação de desempenho é essencial para uma coisa que eu defendo muito que é o meritocracia, ou seja, quem é bom merece ser reconhecido como tal, quem não é deve ser incentivado para que melhore. Na EDA existe um modelo de avaliação de desempenho, acho que é essencial, contudo eu contesto um pouco na forma como ele é aplicado, na forma como ele é desenvolvido, na forma como é acompanhado. De um modo geral tem a ver com a metodologia. (...) é um instrumento essencial como eu disse, mas a forma como o fazemos pode ser injusta e (...) eu acho que as coisas podiam melhorar” (Diretor da A5).

"Pouca. Eu acho que até ser mais impacto negativo do que positivo. Eu acho que desmotiva, mais do que aquilo que motiva” (Diretor da A7).

O *SAP SuccessFactors* é uma plataforma com muito potencial, mas a verdade é que não está a ser utilizada na sua plenitude. Uma das críticas à avaliação de desempenho atual é o facto de permitir atribuir a mesma nota a todos os colaboradores do departamento, ou seja, permite que não haja distinção entre eles, colocando-os, portanto, todos ao mesmo nível, o que não reflete necessariamente a realidade, como refere o diretor da A3: “O *SuccessFactors* atribui uma nota, mas pelo que tenho ouvido, o que os responsáveis fazem para não se chatearem dão uma avaliação mais ou menos equiparada a todos. Os verdadeiros sistemas de avaliação que poderão ser efetivamente motivadores ou motivar os colaboradores são também aqueles que são menos socialmente aceites do ponto de vista nomeadamente sindical, porque só vais ter um sistema de avaliação que motive os colaboradores quando ele puder distinguir efetivamente os colaboradores. E quando fazes uma distinção é impossível não ter os melhores e os piores.”

Ainda segundo o diretor anteriormente referido, há aproximadamente dezassete anos quando ingressou na empresa em estudo, o modelo de avaliação de desempenho era bastante motivador, uma vez que não permitia atribuir o mesmo valor a todos os colaboradores e desta forma a avaliação era inevitavelmente diferente de colaborador para colaborador. Esta distinção foi diminuindo ao longo dos anos e o diretor da área A3 apresenta uma crítica aos sindicatos, pois estes têm um especial interesse na inexistência de distinção dos colaboradores, porque só ficariam sindicalizados as pessoas que fossem avaliadas positivamente, o que levaria conseqüentemente a uma perda de adesões: “Em 2003, 2004 quando entrei, na altura era motivador porque ele tinha essas regras, não

podias ter mais que X com um determinado valor. Isso foi-se esbatendo, porque até os sindicatos depois e vais perceber isso e se calhar deste trabalho vais perceber isso, era interessante ver alguém dos sindicatos nessa parte. Na realidade o que os sindicatos defendem, quase todos defendem, é que as pessoas não sejam não sejam distinguidas, porque está na génese deles. Eles ao defenderem a distinção, estão a perder pessoas. Os sindicatos vivem do número de aderentes que existem ao sindicato e, portanto, a partir do momento em que comesças a distinguir à partida só ficam sindicalizados aqueles que se distinguem positivamente. Portanto, normalmente os sindicatos tendem a balizar tudo pela mediana ou pela média.”

Na consequência deste testemunho e ainda relativamente ao método de avaliação de desempenho antes do *SAP SuccessFactors*, o diretor da direção A8, como sempre considerou a inovação e criatividade fundamentais na sua direção, a sua metodologia de avaliação de desempenho possuía uma área muito específica dedicada à inovação e criatividade que teria um impacto positivo na avaliação de desempenho. Além disso, cada colaborador tinha a possibilidade de, por sua iniciativa, propor uma ação de melhoria indicando o seu objetivo e quais os resultados esperados.

Retomando o processo de avaliação de desempenho atual, segundo o depoimento do diretor da área A5, o processo de avaliação de desempenho torna-se mais complicado quando há a necessidade de o quantificar. A escala de avaliação vai de um a cinco, sendo um três classificado como “Bom”, tornando a comparação entre colaboradores incontornável, levando a algumas situações de injustiças e de desmotivação: “Há inevitavelmente comparações externas e eu posso estar a dar um 3,5 a um colaborador e estou a achar que estou a dar-lhe uma boa nota, mas ele vai perguntar ao vizinho que até sabe que é uma pessoa que nem se comporta assim muito bem, e ele tem 4. Eu estou a penalizar o meu colaborador relativamente aos outros.”

O diretor da área A7 partilha a mesma opinião quanto às comparações entre colaboradores: “Acabam por fazer comparações entre eles, entre colaboradores e acabam por desmotivar aqueles que têm piores nota do que motivar aqueles melhores notas. Somos uma equipa pequena e acabam por saber a avaliações de uns e outros.”

A avaliação de desempenho na EDA está muito centrada em cada direção e por isso os critérios variam muito de estrutura para estrutura, o que pode criar situações onde se verificam dualidades de critérios e algum desconforto entre colaboradores, como refere o diretor da B2: “Na EDA a avaliação de desempenho como assenta muito em cada estrutura *per si* nem sempre existe critérios tão objetivos que possam servir de base para

a avaliação do desempenho das pessoas numa estrutura, noutras estruturas calhar por se empenharem mais têm critérios um pouco mais objetivos e, portanto, assistimos aqui às vezes alguma dualidade de critérios que depois em termos práticos cria algum desconforto entre as pessoas, o que é sempre inevitável porque se comparam entre si.”

Alguns meses após o início do ano de 2021, nem a avaliação de desempenho do ano anterior nem a definição de objetivos de cada trabalhador para o ano a decorrer tinham ainda sido formalizados. Perante esta situação, o responsável pela área B1 decidiu avançar com os objetivos mais cedo que os seus colegas, visto que na sua opinião estes devem ser delimitados no começo do ano e não a meio, sendo esta mais uma crítica que coloca ao *SuccessFactors*: “Mas, por exemplo e agora é uma critica, nós ainda não definimos os objetivos para 2021, portanto toda a gente já está a atravessar o 2021, eu por acaso já fui avançando, já tomei aqui alguma iniciativa e já o fiz porque caso contrário daqui a nada estamos em abril e ficar aí objetivos o processo depois perde alguma credibilidade. Acho que a própria avaliação ainda não decorreu, não se formalizou (...) depois há essa dualidade de critérios.”

A avaliação de desempenho na EDA tem um prémio associado. No início do ano de 2008, quando se deu a grande crise económica mundial e a TROIKA chegou a Portugal, deixou de haver a possibilidade de a empresa atribuir um prémio aos colaboradores e devido a isso a avaliação de desempenho ficou suspensa. Em consonância com o diretor da área B3 não deveria ter acontecido, porque um dos principais objetivos da avaliação de desempenho não é compensar as pessoas pelo seu trabalho, mas sim transmitir um *feedback* sobre o desempenho para que possam assumir ou não novas atitudes face ao trabalho que desenvolvem. Quando associámos a avaliação de desempenho a um prémio estamos indiretamente a dizer às pessoas que esta só é importante porque vão receber um prémio. Se se tivesse continuado o processo de avaliação de desempenho mesmo sem a possibilidade de no final atribuir um prémio aos colaboradores, teria ajudado a desmaterializar a ideia de que têm que ter uma boa avaliação de desempenho para receberem um bom prémio: "Em relação à avaliação de desempenho, já agora, eu acho que um dos erros que a EDA tem cometido é associar a avaliação de desempenho e de tentativa de motivar e de conduzir a performance das pessoas para aqueles objetivos que a empresa pretende, a prémio, ou seja, há uma mistura desse processo com o prémio, ou seja, criou-se aqui uma mentalidade de “eu sou avaliado para poder ter direito a um prémio” e esta ligação, que não deveria existir. Por exemplo, numa altura em que não se podia dar prémio também não se fazia a avaliação e isto acaba por ser um bocadinho

pavloviano. A meu ver isso foi mal, o processo de avaliação de desempenho no sentido de conduzir ou corrigir comportamento nunca devia ter parado.”

Reforçando o dito pelo diretor anterior, o responsável pela direção A2, também partilha da opinião que as pessoas são movidas pelo prémio inerente à avaliação de desempenho: "Tem influência impacto na melhoria da performance das pessoas porque é importante que vão atrás dos seus objetivos e, portanto, querem realmente cumpri-los. Vou-lhe ser sincero, não tanto pela questão da avaliação, mas pela questão da componente financeira associada à avaliação.”.

Deste modo, o atual método de avaliação de desempenho na EDA reporta alguns problemas, sendo os principais ligados à inadequação dos critérios aplicados aos colaboradores, designadamente a possibilidade de atribuir a mesma nota a todos os elementos de uma direção, o facto da própria avaliação de desempenho e definição de objetivos ocorrer num prazo tardio e o facto do prémio associado à avaliação de desempenho ser o que motiva as pessoas. Através das entrevistas é possível perceber que a plataforma de *SuccessFactors* tem muito potencial, no entanto é ainda necessário utilizar critérios e parâmetros mais rigorosos para que seja possível corresponder da melhor maneira possível ao objetivo desta política de avaliação e evitar situações de desmotivação e injustiças como as que ainda acontecem na empresa. Fica ao critério de cada diretor os parâmetros a ser avaliados a nível de objetivos individuais, objetivos de equipa, entre outros, tendo em linha de conta os próprios objetivos do departamento e a natureza da sua atividade.

Na generalidade dos testemunhos, não existe um campo destinado especificamente à inovação e criatividade na avaliação de desempenho, ou seja, os responsáveis valorizam outros requisitos que não relacionados com a inovação.

Contudo, a direção A8 é um caso concreto na empresa de uma direção que valoriza a inovação e criatividade e por isso mesmo adaptou a avaliação de desempenho de modo a avaliar cada colaborador no que for desenvolvido nesse campo, com o objetivo de os motivar ou sugerir melhorias, indo ao encontro com o mencionado na componente teórica deste estudo onde segundo Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2005), empresas e/ou departamentos com uma estratégia de inovação utilizam várias práticas de GRH, entre elas a avaliação de desempenho para proporcionar um maior impulso aos trabalhadores para a realização de atividades inovadoras, aumentando a probabilidade produzirem novas ideias e projetos.

5.4 Formação

5.4.1 Áreas de Apoio e Suporte

A formação é uma das práticas de GRH em que a EDA mais aposta e tem grande consideração. A empresa assume que este é um processo realmente importante para os colaboradores adquirirem novos conhecimentos e competências e/ou aprofundarem, melhorar os que já possuem. O plano de formação permite os colaboradores melhorarem o seu desempenho para o desenvolvimento de novos projetos mais eficientes e adequados aos clientes. O plano de formação é anual e cada diretor é responsável pela sua elaboração de acordo com as necessidades e natureza de atividade do seu departamento e depois são comunicados à direção de GRH. Segundo os responsáveis:

" (...) no que diz respeito à parte formativa tradicional, cinjo-me ao ciclo de formação, nós identificamos as nossas necessidades, transmitimo-las e são aprovadas" (Diretor da A5).

"Nós fazemos um plano de formação todos os anos. Tendo em conta as necessidades comunicamos na direção de Recursos Humanos qual as nossas necessidades em termos de formação" (Diretor da A2).

"Este é também um aspeto ao qual dou muita importância que é a formação. Nós temos tido ao longo dos anos a seleção das ferramentas, mas depois tem havido formação. No caso de utilização de novas ferramentas, apesar de intuitivas, é evidente que a formação também é importantíssima, é relevante e isso aí essas competências são adquiridas não são através da formação, mas outra coisa não menos importante que é aquilo que tenho incentivado e muito que é o diálogo entre todos os colegas" (Diretor da A8).

O plano de formação é constituído por formações definidas genericamente para toda a instituição e por formações específicas para cada direção de acordo com a sua atividade. Há direções que por possuírem uma componente técnica forte e por existirem questões legais que têm de ser cumpridas, algumas formações acabam mesmo por ser obrigatórias. A direção A5 é um exemplo desta situação: "No que diz respeito à parte formativa tradicional, cinjo-me ao ciclo de formação, nós identificamos as nossas necessidades, transmitimo-las e são aprovadas. Nós como temos aqui uma componente técnica que é muito forte e inclusive algumas obrigações legais (...) é obrigatório um conjunto de formações para manterem a certificação, portanto, nós temos aqui a planificação um bocado rígida para cumprir com essas questões."

Apesar da EDA atribuir grande importância à formação dos seus colaboradores, de acordo com o depoimento do responsável da direção A2, raramente as formações sugeridas pelos colaboradores para adquirirem conhecimentos sobre determinada área realizam-se, devido a questões orçamentais. O diretor vê-se forçado a priorizar essencialmente as formações de âmbito legal diretamente relacionadas com a atividade: “Temos formações obviamente que aquelas que são obrigatórias, que são importantes e diretas com a atividade que a pessoa desempenha e depois há outras que têm a ver com as tendências da pessoa e o conhecimento que ela gostaria de ter sobre determinadas áreas. A minha experiência diz-me que por questões orçamentais, nós nunca chegamos a todas as formações. Nós geralmente fazemos um plano e enviamos, depois é-nos pedido para priorizar esse plano (...) essencialmente as formações de âmbito legal, as obrigatórias e algumas relacionadas diretamente com a atividade seja no âmbito de projetos acabam por esgotar o nosso orçamento em termos de formação. É importante ter mais formações para além daquelas que são obrigatórias, mas não se realizam por questões orçamentais.”

Importa salientar que a empresa em estudo possui uma mais-valia para esta prática de GRH que passa pela utilização pela já mencionada SAP *SuccessFactors*. Nesta plataforma cada funcionário, por sua própria iniciativa, tem a possibilidade de sugerir formação numa determinada área, além daquelas que constam no plano de formação elaborado pelo seu responsável. Assim, a EDA acredita que a formação não é um processo que venha de cima para baixo, ou seja, do responsável para o colaborador, mas sim um processo ambivalente, procurando sempre o melhor para o desempenho do colaborador e para a eficiência da direção, tal como sublinha o diretor da A8: “Há outro aspeto importante que a EDA tem. Nós temos uma ferramenta que é o *SuccessFactors* em que permite que qualquer colaborador por sua iniciativa identifique uma necessidade de formação, pode sugerir uma formação numa determinada área e isso também está aberto a qualquer trabalhador da EDA, não é um processo que venha de cima para baixo, mas é um processo nos dois sentidos”.

Os entrevistados quando questionados sobre de que forma garantem a aquisição e atualização de outras competências e de acordo com os seus depoimentos referiram outros processos além da formação designadamente, a participação em estudos e projetos novos, tanto a nível interno como externo, onde se vêm “obrigados” a ter que trabalhar com novas plataformas o que exige uma aprendizagem da mesma, participação em conferências, seminários, *workshops*, *Webinars*, aproveitamento de formações dos fornecedores, desafios colocados pelos diretores para desenvolver novas atividades e

novos desenvolvimentos na direção e a vontade própria dos colaboradores em investir na sua formação profissional e frequentar a universidade:

“Nós estamos sempre a ter projetos novos, temos sempre que trabalhar por causa das plataformas, com novas plataformas estamos sempre a ter desafios. Por acaso aqui na nossa direção (..)” (Diretor da A1).

“Além desta forma tradicional de planear a formação, depois nós temos muito envolvimento em seminários, nós como participamos em várias associações das matérias para as quais trabalhámos, nós temos muitas participações em grupos de trabalho onde discutimos ideias.” (Diretor da A5).

“Já tive aqui vários colaboradores que não tinham formação superior e que estão daqui a trabalhar tiraram a formação superior, até tenho um colaborador que já vai no segundo curso superior” (Diretor da A4).

“Através de desafios que eu coloco para fazer novas atividades e novos desenvolvimentos aqui dentro da direção. Desafios de nós próprios, tentarmos evoluir e pegar uma ferramenta ou elaborar novas análises, novos relatórios tendo em conta alguma documentação que a gente obtenha de fora, exemplos práticos de fora” (Diretor da A7).

As direções mais orientadas para a inovação afirmaram que algumas das formações que constituem o plano de formação estimulam pensamentos criativos, estando em consonância com os autores Chen e Huang (2009). Os responsáveis referem que:

“Sim, certamente, sobretudo os seminários que ao fim ao cabo vão os melhores dos vários temas falar sobre os assuntos e nós despertamos as nossas ideias e desenvolvemos um pensamento baseado no pensamento dos outros que pode ser útil para a EDA e pode levar que a gente replique as ideias dos outros aqui internamente. Depois ajustando-as à nossa realidade estamos a inovar. Ninguém nasce ensinado nem ninguém nasce com o conhecimento. Se não tivermos esse conhecimento não é possível inovar” (Diretor da A5).

“Estimula e muito. Nós somos uma equipa pequena e de alguma forma e a gente precisa também de ter aqui algum espaço para conseguir estar a trabalhar. Não podemos estar a trabalhar sob muita pressão. Estamos a fazer aqui análises, estudos e precisamos de algum tempo para pensar o que acaba por nos isolar um pouco, por isso é sempre bom haver umas formações, umas interações com o exterior para nós também não ficarmos sempre presos às nossas ideias e aos nossos métodos de trabalho e aprendemos sempre algo de novo com essas interações” (Diretor da A7).

“Estimula claramente, (...) é fundamental as pessoas terem uma boa formação de base, mas também é fundamental a atualização permanente do conhecimento ao nível do setor de negócio e a criatividade e inovação para respondermos aos desafios e de forma mais eficiente” (Diretor da A8).

A empresa, nomeadamente a direção A1, já tinha em mente um projeto que foi alavancado pela pandemia, que se trata de investir na componente digital, designadamente na formação digital do e-learning. Devido à dispersão geográfica por nove ilhas, ao facto de muitos trabalhadores possuírem um regime de horário por turnos, acrescentando a nova realidade provocada pela pandemia do novo coronavírus, a ideia foi apostar em formações desmaterializadas que não estejam sempre dependentes de um formador. O intuito é que a EDA seja uma *Learning Organization*, tal como a diretora da área A1 refere “ou seja, uma organização em que a formação e a aprendizagem das pessoas não dependem só de processos formativos *on job* ou projetos formativos digitais formais em que é atribuída uma formação”. Paralelamente tencionam criar uma videoteca com tutoriais de procedimentos nas áreas operacionais que demostrem como montar ou desmontar uma peça, por exemplo. No entanto e segundo a diretora, as filmagens no momento da entrevista encontravam-se suspensas devido à situação do COVID-19. Estes são projetos inovadores na componente da formação na EDA que têm como finalidade primordial transmitir o conteúdo das formações da forma mais efetiva e atempada possível aos colaboradores, bem como a redução de custos para a organização, principalmente na vertente das deslocações.

5.4.2 Áreas Operacionais

A formação nas áreas operacionais acaba por ser semelhante às direções de carácter mais técnico. No caso específico da direção B3, muitas vezes as formações são de cariz legal devido à natureza da sua atividade, disponibilidade e necessidade de trabalhar. O responsável admite que esta situação não é o cenário ideal para os colaboradores, uma vez que demonstram interesse em participar em outros tipos de formações de modo a expandirem os seus conhecimentos: “Acabamos por ficar um bocadinho limitados a uma ou duas semanas de formação por ano e, portanto, acabamos por ter as formações de lei e não passar muito disso. Do ponto de vista deles (colaboradores) poderiam se calhar dizer que gostariam de participar mais em formações ou seminários, via web de coisas

que lhes despertam interesse, e, portanto, seriam bons para a empresa. Muitas vezes a disponibilidade ou a necessidade de trabalhar acaba por ultrapassar isso tudo (...).”

Ao reconhecer a importância de novos conhecimentos, o diretor assume que é feito o essencial e que poderia ser feito mais, e por isso quando há a oportunidade dos colaboradores participarem em, por exemplo, apresentações de produtos online, faz questão de pelo menos um dos seus colaboradores participe para que depois traga o conhecimento adquirido para a direção e assim tentam fazer um acompanhamento do mercado. Isto também demonstra que reconhece a importância que formações em áreas diferentes promovem o pensamento criativo: "No meu caso diria que pelo menos é o mínimo poder-se-ia fazer muito mais, (...) nós trabalhamos um bocadinho em coisas mais tradicionais, apesar de novas são coisas tradicionais, " (...) por exemplo, sobretudo agora com essa história da pandemia surgiram muitas informações dos fornecedores no sentido de fazer apresentações online sobre os produtos porque já não há o contacto com o cliente. Quando há isso, eu tento passar sempre a informação, de que há aí uns fornecedores e para pelo menos um deles se inscrever e que veja se se apercebe o que há de novidade. Depois passa o conhecimento para os outros e, portanto, tenta-se fazer um acompanhamento do que vai surgindo no mercado. (...) Estimula os pensamentos criativos, sem dúvida. Acaba por ser interativo, se lhes deres uma formação numa área nova, digamos a tecnologia evoluiu, acaba por pôr a tecnologia a rolar e acabam por querer inovar na sua ação."

Como mencionado na parte teórica desta dissertação, a formação é uma das práticas de GRH mais importantes, uma vez que permite a aquisição de novas capacidades e competências bem como a aprendizagem de novos métodos para os colaboradores desenvolverem o seu trabalho. Após a análise dos depoimentos dos entrevistados, por um lado e de modo geral, nas áreas onde a componente técnica tem um grande peso na atividade, verifica-se que as formações são mais orientadas para aquisição e atualização de capacidades e competências, e não tão orientadas para a execução de novas ideias. Contudo, os diretores têm a preocupação de no plano de formação constar, sempre que possível, formações que possibilitam o conhecimento de outras realidades, dando a conhecer novas formas e soluções para o desenvolvimento da sua tarefa ou estimular o surgimento de novas ideias ou projetos que possam depois resultar em criações inovadoras. Por outro lado, nas direções onde a inovação faz parte da sua atividade existe uma preocupação constante de apostar em formações cujo objetivo é fomentar a criatividade e consequentemente potencializar o desenvolvimento de projetos inovadores.

5.5 Gestão de Carreiras

5.5.1 Áreas de Apoio e Suporte e Áreas Operacionais

A EDA compreende formalmente a gestão de carreiras e é mais uma prática de GRH idêntica para todos as direções da EDA, independentemente da sua relação com a inovação. Possui um programa de mobilidade interna em que os colaboradores podem demonstrar o seu interesse de ingressar noutra departamento da empresa. Preenchem um formulário, entram em contacto com o departamento de GRH e com a sua chefia e após aprovação destes, coloca-se em prática o processo de mobilidade. Esta mobilidade veio colmatar exatamente o que o diretor da área B2 afirma, isto é, grande parte das pessoas fazem o mesmo tipo de trabalho durante muitos anos e por isso sentem-se desmotivadas para inovar: “A maior parte se calhar fez quase sempre a mesma coisa, se não foi sempre a mesma coisa foi muito dentro disso e, se calhar noutras empresas onde as pessoas mudam mais ou de empresa para empresa ou dentro da própria empresa de uma área para a outra as pessoas têm uma motivação adicional para se atualizar. Aqui se calhar por não termos esta rotação, essa mobilidade interna as pessoas sentem-se cada vez menos motivadas para inovar, o que não quer dizer que seja sempre assim.”

A gestão de carreira na EDA também inclui a promoção de base remuneratória, o que não significa ascensão de posto ou progressão nos cargos que ocupam na organização. Portanto, de dois em dois anos os colaboradores atingem um maior nível salarial, não obstante da sua avaliação de desempenho, ou seja, não existe qualquer relação entre a avaliação de desempenho e a gestão de carreiras. Esta é uma crítica que alguns diretores, concretamente os dos departamentos A6 e A8, apresentam à direção de GRH, considerando que um colaborador que se destaque na sua avaliação de desempenho pela positiva e se distinga dos restantes colegas, como forma de ser recompensado e reconhecido, deveria ser possível o aceleração da sua gestão de carreiras. Ascenderia à próxima renumeração base não sendo necessário aguardar pelos dois anos:

“A avaliação de desempenho deveria permitir, por exemplo acelerar alguma carreira, enfim, melhorar o status de quem de facto se destaca no desempenho” (Diretor da A6).

“Algo que tenho defendido há muitos anos na EDA é que devia haver forma de se conseguir a aceleração de carreiras. Em vez de ficarem dois para passar para a próxima, eles poderiam passar antes, porque de facto o seu nível de desempenho justifica que pudesse passar antes. Ou seja, aqueles trabalhadores que nas suas avaliações demonstrassem um nível de desempenho superior através da criatividade ou competências

e de outros parâmetros, deveria existir a possibilidade de lhes propor a aceleração da sua carreira e isso é um exemplo concreto que seria uma política de RH que poderia e, no meu entendimento, deveria já há muito ter sido tomada, mas pronto são decisões estratégicas que passam não só pela direção de GRH como pela própria administração da empresa” (Diretor da A8).

Segundo estes testemunhos, as práticas de GRH de avaliação de desempenho e gestão de carreiras deveriam estar associadas, de modo a reconhecer os colaboradores cuja performance foi superior ao esperado e assim motivá-los para o desenvolvimento de novas ideias e projetos inovadores. O não reconhecimento do seu trabalho por exemplo, a nível do aceleramento de gestão de carreiras poderá contribuir negativamente para a motivação, para o desenvolvimento de novas ideias e participação em processos inovadores, uma vez que, independentemente da sua avaliação de desempenho, dos objetivos cumpridos, do seu envolvimento em projetos e tarefas de alguma complexidade, não haverá qualquer mudança na base remuneratória que se encontram nem na questão de ascensões de cargos.

Em suma, a gestão de carreiras na EDA apresenta-se fundamentalmente como a capacidade de facultar aos colaboradores a oportunidade de ingressar em outros departamentos e o aumento de base remuneratória de dois em dois anos. Não existe nenhum plano de atividades que o colaborador possa seguir para ascender hierarquicamente na empresa, sendo que a sua carreira fica depende das promoções e funções proporcionadas pela organização.

No entanto, e em linha de conta com as contribuições exploradas na componente teórica desta dissertação, a empresa parece preocupar-se com os seus objetivos, mas não tanto com as necessidades e objetivos individuais dos colaboradores. Contudo, a empresa tem vindo a corrigir esta situação, pois tal como já referido, um dos maiores problemas da EDA é o período de tempo que os colaboradores permanecem no mesmo departamento, sendo ao apostar no programa de mobilidade interna espera-se que este panorama deixe de ser um problema. Como tal, os colaboradores irão desempenhar funções diferentes, adquirir novos conhecimentos, sentir-se mais motivados e a probabilidade de desenvolverem novas ideias e processos inovadores é maior.

5.6 Sistemas de Compensação e Recompensas

5.6.1 Áreas de Apoio e Suporte e Áreas Operacionais

Os sistemas de compensações e recompensas são também uma das práticas que a EDA tem em consideração, assumindo um conjunto de medidas de carácter monetário e de incentivo aos seus colaboradores. Contudo, por se tratar de uma prática de maior sensibilidade a nível de divulgação de informação, não foi possível o recolhimento de dados a este nível. Assim, procedeu-se à análise da componente que potencia a inovação na empresa.

Das entrevistas realizadas foi possível aferir que não existe nenhuma compensação ou recompensa, seja de carácter monetário ou não, associada especificamente aos trabalhadores envolvidos em processos inovadores. Como tal, os entrevistados foram questionados quanto à influência que teria no desempenho inovador dos seus elementos a existência de uma recompensa e/ou compensação orientada apenas para a inovação.

Na revisão da literatura desta dissertação, Gupta e Singhal (1993) e Jiang *et al.* (2012) afirmam que as organizações que pretendem estimular a inovação na sua gestão, devem acrescentar ao sistema de compensações uma recompensa direccionada específica com o objetivo de promover a criatividade e conseqüentemente a inovação. O testemunho da maior parte dos entrevistados vem ao encontro destes autores pois partilham a opinião que uma recompensa associada à inovação iria motivar os colaboradores para o desenvolvimento de projetos inovadores, visto que geralmente as pessoas são adversas à mudança e assim seria uma forma de os incentivar, tal como afirma o responsável pela direção A8: “Claramente que sim (...) há uns prémios de desempenho que acabam por ser simbólicos, mas de facto eles existem. Não é mais meia dúzia de euros que vai despertar toda a motivação, mas é um reconhecimento. Qualquer trabalhador que na sua ficha de trabalho da empresa tiver lá boas referências de que é um trabalhador para além de ser competente é criativo e inovador no seu trabalho, eu acho que isto ninguém desdenha ter isso na sua ficha da empresa”.

O diretor da área A6 no seu testemunho menciona que, além de concordar com a implementação de uma recompensa associada à inovação, uma ótima sugestão para a empresa passaria por realizarem uma espécie de concurso onde a inovação seria o fator chave, contribuindo para a melhoria do desempenho inovador dos colaboradores: “Nunca ninguém se lembrou de fazer aqui uma espécie de concurso positivo que é o de dizer, que por exemplo, o próximo ano é o ano da inovação e portanto, a avaliação de desempenho,

independentemente de aquilo que todos os diretores definirem como objetivos, uma parcela teria de ser dedicada à inovação. Quando nós queremos que alguém vá para a direita ou para a esquerda, temos que fazer sinal e o sinal seria exatamente dizer “este é o ano da inovação”, vamos lá todos procurar fazer algo que se assemelha a um processo de inovação”.

Contudo, a EDA possui direções de naturezas e funções muito distintas e o diretor da A7 refere que, para aquelas direções cujo desenvolvimento da inovação é mais difícil, a aplicação de uma recompensa inerente a esta vertente iria criar situações de injustiças para com essas áreas e as pessoas iria acabar por se sentir colocadas à parte.

Apesar das questões remuneratórias serem aqui evidenciadas como fatores importantes de motivação, vemos com os seguintes contributos da área operacional B2 e da área de apoio e suporte A5, que existem outros igualmente ou mesmo mais importantes, como o reconhecimento:

“Claro que se houver e eu não acho que tenha de ser financeiro, mas o reconhecimento como em quase tudo acho que é importante (...) para motivar, para manter a pessoas focada em determinados aspetos. Acho que o reconhecimento é fundamental. Nem que seja o reconhecimento da própria chefia, sem isso uma pessoa que cá está há muitos anos se não se sentir reconhecida por muito ativo que seja, muita vontade que tenha, vai acabar por baixar os braços e isso é inevitável” (Responsável B2).

"Acho essencial haver uma recompensa, o que não quer dizer que seja monetária, às vezes os prémios monetários criam mais pressão nos colaboradores, não vejo que isso fosse uma utilidade, vejo mais por outros mecanismos que existem de premeio e de elogio e de reconhecimento. Um colaborador ao entrar num emprego e souber que num dia se se portar bem e for bom, inovar e arranjar ideias, o ser bom é isso é dar mais do que aquilo que lhe é pedido arranjanando ideias, se ele estiver na expectativa que pode crescer dentro da organização tendo em conta aquilo que se pretende, sem dúvida nenhuma que ele vem para o trabalho motivado para inovar, para fazer transformações. Se nós soubermos à partida que isso não acontece não nos vamos esforçar, de certeza absoluta, mas isso é a essência do ser humano” (Responsável A5).

Nas entrevistas realizadas percebemos que as compensações e recompensas são fatores muito importantes para os colaboradores. Os diretores afirmam as retribuições monetárias funcionam como meio de valorizar e reconhecer o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, para que se sintam motivados e realizados nas tarefas que efetuam. Por exemplo, a avaliação de desempenho tem associado um prémio de acordo com a

avaliação final do colaborador logo, se os responsáveis introduzirem um parâmetro associado há inovação, as pessoas irão trabalhar no sentido de atingir o que foi definido, nomeadamente a parte da inovação, uma vez que são movidos pelo prémio associado.

Além disso, com os testemunhos de alguns responsáveis verifica-se ainda que o reconhecimento e o elogio são mais importantes do que as compensações monetárias, pois no caso da empresa estudada, muitas vezes as questões monetárias têm um impacto negativo no desempenho dos colaboradores, criando situações de pressão.

5.7 Inovação versus COVID-19

A 3 de dezembro de 2019 a Comissão Municipal de Saúde de Wuhan, na província de Hubei, reportou 27 casos de uma pneumonia de causa desconhecida, em que todos os casos estavam ligados a um mercado de alimentos e animais vivos em Wuhan. Em 20 de janeiro de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) classificou o surto como uma Emergência de Saúde Pública de Âmbito Internacional e a 11 de março de 2020 foi qualificado como pandemia. Foi necessário adotar medidas de prevenção para conter o vírus, tais como: o uso de máscaras faciais em público, distanciamento social e evitar ajuntamentos, recurso ao teletrabalho sempre que possível, ventilação e filtragem de ar, lavagem das mãos, desinfeção de superfícies, proibição de viajar, entre outros. O mundo não estava preparado para lidar com uma situação desta gravidade, provocando instabilidade social e económica global significativa.

Posto isto, neste tópico, procura-se perceber que impacto teve a pandemia do COVID-19 na criação de inovação na EDA. Após análise das entrevistas, para algumas direções a pandemia não criou somente aspetos negativos, tendo influência na adoção de medidas positivas. Por exemplo, no caso da direção A1, com o novo coronavírus surgiu a oportunidade de alavancar alguns projetos, nomeadamente a oportunidade de possuir uma componente mais forte do digital, do *streaming*, da formação digital e do e-learning. No entanto, atrasou outros projetos que implicavam a deslocação dos colaboradores às outras ilhas da RAA.

Todos os diretores nos seus testemunhos referem um aspeto positivo, que é exatamente a aposta da empresa em trabalhar com novas tecnologias, novas ferramentas informáticas e outros meios de comunicação que permitiram que as pessoas gerissem o seu tempo da melhor forma possível, acabando por aumentar a produtividade em alguns colaboradores. Consequentemente com o uso das novas tecnologias, as pessoas passaram

a reunir-se através de videoconferências e assim evitou-se muitas deslocações ao exterior, acabando por diminuir custos na rubrica de deslocações e estadas da empresa.

Segundo o responsável da direção A5 também contribuiu para “a aproximação da EDA com as entidades externas porque, antes do COVID a interação era mais através de emails, telefonemas e, principalmente, através de reuniões presenciais. Agora é mais fácil e num instante fazemos uma videoconferência por TEAMS e num instante estamos a trabalhar em conjunto. Isso ajudou e fez com que vários projetos evoluíssem e facilmente fossem atingidos os objetivos mais facilmente do que anteriormente. (...). Atualmente é tudo mais fácil, pois 2, 3 ou 4 elementos juntam-se nesses canais online e metem-se a trabalhar em conjunto cada um na sua ferramenta. Facilita a partilha de conhecimento e informação, trabalham em simultâneo sobre os mesmos ficheiros e interagem sobre o mesmo programa. É interessante e veio ajudar muito”.

O diretor da área A3 refere que “se nós olharmos para nove meses atrás e olharmos para agora, a pandemia, do ponto de vista da pressão que colocou nos colaboradores para usarem novas ferramentas, foi brutal, induziu e obrigou, ao fim ao cabo, uma transformação que as pessoas de outra forma iam levar anos e anos”.

O aspeto negativo verificado e comum a todos os diretores de áreas envolvidas em projetos inovadores, é o atraso provocado nestes projetos, uma vez que a empresa teve de redefinir toda a sua ação, que se reestruturar e organizar na sua nova forma de trabalhar. Existem também direções que devido à complexidade da sua atividade, encontram-se dependentes de consultores externos para a introdução de melhorias e, assim, os projetos encontram-se adormecidos.

Na área operacional B2, devido à criação de medidas de prevenção ao COVID-19 “(...) houve situações que ficamos mesmo a 50 por cento da atividade, portanto houve aqui períodos que estávamos a segurar as pontas e tivemos que adiar no tempo alguns projetos que estavam em carteira. Só agora, no decorrer de 2021 é que esta direção começou a retomar devagarinho os projetos que tinha visto que tiveram de dar prioridade à atividade do dia a dia que não podia parar.”

Em termos globais, o impacto do novo coronavírus na EDA não foi positivo, causou muitas restrições, nomeadamente em termos de mobilidade, tendo em conta que se trata de uma empresa com trabalhadores nas 9 ilhas do arquipélago e a nível do atraso que os projetos em carteira sofreram. Contudo, contribuiu para a utilização de novas tecnologias que permitiram a redução de custos com deslocações ao exterior, principalmente às reuniões com a ERSE e facilitou o contacto entre trabalhadores, que agora o fazem

recorrendo a videoconferências. Utilizando o provérbio mencionado pelo responsável da área A5 na sua entrevista, “A dificuldade aguça o engenho” e foi exatamente isso que a EDA fez. Dado toda a situação negativa, tentou retirar aspetos positivos que a ajudassem a desenvolver a sua atividade com a maior normalidade e eficiência possível, e que servissem para o futuro.

5.8 Sistematização de Resultados

Neste ponto do trabalho pretende-se apresentar as conclusões obtidas, nomeadamente no que concerne ao impacto das práticas de GRH na inovação da organização estudada e confrontá-las com os contributos dos autores referidos no capítulo da revisão da literatura da presente dissertação.

Relativamente à primeira prática de GRH analisada, o Recrutamento e a Seleção, as competências e capacidades inovadoras, bem como a personalidade e a motivação são características fundamentais e tidas em consideração, principalmente nas direções mais orientadas para a inovação. A empresa tem a preocupação de no momento de recrutar e seleccionar novos colaboradores tentar captar o capital humano mais competente possível para o desenvolvimento de processos inovadores, indo ao encontro do preconizado por Sousa, *et al.* (2012).

O Acolhimento, Integração e Socialização é um processo aplicado da mesma forma a todos os colaboradores independentemente da natureza da direcção onde irá desempenhar a sua função e da sua interação com a inovação. Os comportamentos e valores comunicados aos recentes colaboradores são gerais à organização e não específicos da sua, ao contrário do defendido por Sousa, *et al.* (2012).

Contudo, há a preocupação por parte dos diretores das áreas inovadoras em criar o espaço e ambiente que promova a socialização, fomenta a discussão e desenvolvimento de novas ideias e consequentemente permita melhorar o desempenho inovador, indo ao encontro do defendido por Schuler e Jackson (1997).

Com base nos testemunhos dos diretores da empresa analisada, a avaliação de desempenho não tem vindo a contribuir positivamente para a melhoria da performance dos colaboradores, acabando mesmo por criar situações de injustiças e conflito entre trabalhadores, tal como Rego *et al.* (2018) argumenta que pode acontecer quando a avaliação de desempenho possui um impacto negativo.

No que diz respeito à componente inovadora, a maioria dos responsáveis não tem em consideração parâmetros de avaliação específicos para a inovação. Todavia, há uma direção que por atribuir grande importância ao desenvolvimento inovador e à criatividade, adaptou a avaliação de desempenho de modo a avaliar cada colaborador neste campo, com o objetivo de os motivar ou sugerir melhorias, indo de encontro ao mencionado por Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2005). Estes autores defendem que empresas e/ou departamentos com uma estratégia de inovação utilizam a avaliação de desempenho para impulsionar os trabalhadores para a realização de atividades inovadoras e assim aumentar a possibilidade de criar novas ideias.

A formação é uma das práticas de GRH que a empresa mais aposta e assume como um processo importante para os colaboradores adquirirem novos conhecimentos e/ou aprofundarem os que já possuem e por conseguinte, promove o desenvolvimento de novas ideias, pensamentos criativos e melhora o desempenho inovador, indo este contributo ao encontro do advogado por Rego *et al.* (2018), Mejía, Balkin e Cardy (2007) e Chen & Huang (2009).

Por último, a Gestão de Carreiras é um processo que na EDA passa por proporcionar aos colaboradores a oportunidade de ingressar em outros departamentos e o aumento de base remuneratória de dois em dois anos. Esta prática encontra-se numa perspetiva mais tradicional, onde segundo Rego *et al.* (2018) o colaborador fica dependente das promoções proporcionadas pela organização.

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo perceber as influências das práticas de GRH na criação de inovação numa organização. No início da investigação procedeu-se à recolha e análise de contributos que melhor mostrassem e explicassem esta relação, servindo como ponto de referência para o estudo de caso e que identificassem eventuais falhas e inconsistência nesta matéria. Através do estudo caso foi possível observar como cada prática de GRH funciona dentro da organização, bem como a relação entre estas e a inovação. As evidências do estudo devem-se à percepção dos entrevistados e leitura das respostas no contexto das entrevistas que aconteceram através de videoconferências.

Neste capítulo, de modo a destacar as principais conclusões que se chegou com esta investigação, primeiro será feita uma abordagem geral da visão da empresa escolhida e depois cada uma das práticas de GRH que constaram no estudo.

Em relação à EDA, S.A., através dos depoimentos dos entrevistados, a GRH da assume um papel importante nas políticas e práticas gerais da empresa, preocupando-se em incentivar e motivar os colaboradores, para que se sintam realizados no desenvolvimento das suas tarefas e agirem em função dos objetivos da organização. No entanto, existem práticas que não estão a ser implementadas com todo o seu potencial, pelo que a empresa reconhece a necessidade de atualizar as mesmas para eliminar eventuais incongruências que possam existir.

Relativamente às práticas de GRH e começando pelo recrutamento e seleção, são processos de aplicabilidade uniforme na empresa, ou seja, são aplicados os mesmos critérios para todos os colaboradores, independentemente da função que vão desempenhar. Não existem parâmetros específicos para recrutar e selecionar novos elementos cujo as suas funções estão direcionadas para o desenvolvimento da inovação. Contudo, apesar de no perfil da candidatura no campo dedicado às capacidades e competências não constarem critérios relacionados com a inovação, os responsáveis através da análise do currículo, dos testes psicotécnicos e na entrevista, têm preocupação de tentar perceber se estão na presença de uma pessoa com potencial inovador.

Os processos de acolhimento, integração e socialização são também uma das práticas formais na empresa. Tal como o recrutamento e seleção, também é aplicada da mesma forma para todos os novos colaboradores da empresa, mesmo aqueles direcionados para projetos inovadores. Os comportamentos e valores transmitidos aos colaboradores são os gerais da organização e não específicos da direção e função que o novo elemento irá

desempenhar. Assim sendo, não é possível concluir uma influência e um contributo positivo desta prática no desempenho inovador dos colaboradores. Todavia, os responsáveis têm o cuidado de fomentar nas suas direções uma cultura que promova a inovação e a criação de espaços que proporcionam a partilha e discussão de ideias, fortalecendo a essência do trabalho inovador desenvolvido na empresa.

A avaliação de desempenho na EDA é realizada através da plataforma SAP *SuccessFactors*. Apesar de ser uma ferramenta com muito potencial, não está a ser utilizada corretamente, criando por vezes situações de injustiças entre colaboradores, uma vez que permite atribuir a mesma nota a todos os elementos da mesma direção, e chega-se mesmo a verificar a dualidade de critérios. No que diz respeito à inovação, cada diretor é responsável por adicionar os critérios e objetivos individuais ou de equipa que espera dos elementos do seu grupo. Assim, dada a natureza de atividade de cada direção, alguns responsáveis incluem a inovação como um critério com impacto positivo na avaliação de desempenho, mas a maioria dos entrevistados não tem a inovação em consideração.

A formação é uma das práticas de GRH que a EDA mais aposta. É da competência dos diretores a elaboração do plano de formação anual de acordo com as necessidades e natureza da sua direção e, posteriormente são comunicados e aprovados pelo departamento de GRH. Verificou-se pela análise das entrevistas, que direções que possuem uma componente técnica rigorosa e que, devido a questões legais, têm de ser cumpridas, obrigando os diretores a priorizar estas formações por motivos orçamentais. Assim, a inovação acaba por estar condicionada, dado que as formações relacionadas com as tendências das pessoas e o conhecimento que elas gostariam de ter sobre uma determinada área são aquelas que poderiam estimular e incentivar novas ideias e conseqüentemente o desenvolvimento de projetos inovadores. Contudo, têm vindo a ser realizados projetos inovadores com a finalidade de transmitir o conteúdo das formações com a maior eficiência possível e atempadamente a todos os colaboradores da empresa, independentemente da ilha onde se encontram, direção e função que desempenham.

A gestão de carreiras é mais uma prática de GRH que a EDA compreende formalmente e que é aplicada do mesmo modo para todas as direções da empresa. Assume-se principalmente como o aumento da base remuneratória de dois em dois anos dos colaboradores e a possibilidade de transitarem para outra direção, desempenhando funções diferentes e adquirirem novos conhecimentos. Porém, mesmo que as pessoas apresentem níveis de desempenho superior através da criatividade e inovação, das competências ou outros parâmetros, continuam a ter que aguardar pelos anos que faltam

para subirem de base remuneratória. Esta situação constitui um fator condicionante na criação de inovação e desmotiva os colaboradores, pois não sentem que o seu trabalho está a ser reconhecido.

Relativamente ao sistema de recompensas, apenas foi possível analisar a componente dedicada à inovação, uma vez que se tratando de uma prática de maior sensibilidade não foi possível a recolha de informação. As questões monetárias são muito importantes para os colaboradores, que, por exemplo, no caso da avaliação de desempenho procuram ter a melhor nota possível para obterem um melhor prémio de desempenho. Contudo, os diretores dão maior importância ao reconhecimento e ao elogio do que às questões monetárias, reconhecendo que a implementação de uma recompensa inerente exclusivamente à inovação iria contribuir de forma positiva para o desempenho inovador dos colaboradores, pois estes seriam movimentados pelo prémio associado.

Por fim, a pandemia do novo coronavírus contribuiu de forma negativa e positiva para a inovação na EDA. Promoveu projetos e fez a empresa adotar novas tecnologias, apostar no e-learning, evitou deslocações ao exterior e conseqüentemente reduziu custos e facilitou o contacto com as entidades externas. Por outro lado, atrasou projetos inovadores que as direções tinham em carteira, porque estavam dependentes de deslocações de consultores externos, de fornecedores internacionais e condicionou o funcionamento da atividade normal de algumas áreas. A empresa teve que se reestruturar, organizar e aprender a trabalhar com a nova realidade.

Em conclusão, a EDA é uma empresa que na sua GRH não estabelece medidas e procedimentos específicos para colaboradores envolvidos na inovação, mas os processos que são aplicados da mesma forma para todas as direções por vezes estimulam o desenvolvimento do desempenho inovador dos colaboradores, sendo que alguns parecem contribuir mais do que outros. As práticas de Recrutamento e Seleção, Formação, Avaliação de Desempenho assumem mecanismos que podem contribuir para o aumento da inovação, estimulando e mantendo o desempenho inovador dos colaboradores. A Gestão de Carreiras, o Sistema de Compensação e Recompensas e Acolhimento, Integração e Socialização, não se pode afirmar que exerçam uma influência específica e positiva no desempenho inovador dos colaboradores.

CAPÍTULO VII – LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

No desenvolvimento deste estudo ocorreram algumas limitações, nomeadamente no que concerne ao contacto com o responsável pelo departamento de GRH. Apesar do responsável por este departamento no início do presente estudo se ter mostrado disponível para a realização da entrevista e para o esclarecimento de eventuais dúvidas, devido à grande afluência de trabalho e conseqüente falta de disponibilidade, não foi possível a realização desta entrevista. Era de facto um dos dados mais importantes para melhor compreender e aprofundar a aplicação das práticas de GRH na organização. Perante esta dificuldade, realizou-se a análise destas práticas recorrendo às entrevistas dos diretores dos outros departamentos que constituem a empresa. Ainda devido à impossibilidade de realizar a entrevista ao diretor da GRH, recorreu-se ao contacto de uma chefia deste departamento para esclarecimento de dúvidas e solicitação de informação.

Outra limitação verificada deveu-se ao facto de no momento que se pretendia iniciar as entrevistas, além de ser um período de muito trabalho, surgiu a pandemia do coronavírus. A empresa sofreu uma reestruturação, os trabalhadores estavam a reorganizar-se, a maior parte encontrava-se em teletrabalho, o que condicionou a disponibilidade das pessoas e, por conseguinte, o processo de recolha de dados sofreu um atraso significativo.

Nesta investigação foram também encontradas algumas dificuldades na análise dos dados recolhidos, visto que em alguns casos os entrevistados não desenvolviam as questões mesmo quando era pedido para o fazerem. Além disso, assumiram muitas vezes uma influência por parte das práticas de GRH no seu empenho e dedicação, mas nem sempre mencionaram esta relação com a inovação.

Relativamente às sugestões, nas práticas de GRH sugere-se a existência de critérios e parâmetros específicos para colaboradores ligados à criação de inovação, funcionando como fatores de motivação, reconhecimento e incentivo para que as pessoas se sintam satisfeitas e realizadas, atingindo melhor e mais rapidamente os objetivos traçados pela empresa. No caso concreto deste estudo de caso, recomenda-se na Gestão de Carreiras, que seja possível o avanço imediato do colaborador para a base remuneratória seguinte, sempre que a sua avaliação de desempenho o permita. Ou seja, quando o desempenho do colaborador, seja pelo seu conhecimento ou pelas suas competências inovadoras, é superior em comparação com os outros elementos da mesma direção. Neste momento esta prática não tem qualquer relação com a avaliação de desempenho, acabando por ser

um fator que poderá condicionar a inovação na medida que por maior que seja o esforço para inovar e desenvolver com mérito a sua função, a sua progressão mantém-se inalterada. É fundamental que as organizações criem critérios específicos para os colaboradores orientados para a inovação e que tenham consciência dos recursos humanos que possuem e das funções que desenvolvem.

A última recomendação passa por aconselhar a revisão e atualização constante das práticas e políticas de GRH, tendo em conta alterações nas políticas de mercado, na empresa e nos próprios colaboradores. Apenas deste modo, as práticas analisadas ao longo desta dissertação poderão contribuir para um bom ambiente organizacional e para atingir eficazmente os objetivos traçados pela empresa.

REFERÊNCIAS

- Adair, J. E. (2007). *The art of creative thinking: How to be innovative and develop great ideas*. Kogan Page Publishers.
- Amabile, T. M. (1997). *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do*. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Baraňano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Etigrafe.
- Burns T.; Stalker G. M. (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Campbell, D. T. (1960). *Blind variation and selective retentions in creative thought as in other knowledge processes*. *Psychological review*, 67(6), 380.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chen, C. e Huang, J. (2009). *Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity*. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Chesbrough, H. W. (2007). *Why companies should have open business models*. *MIT Sloan management review*, 48(2), 22.
- Cohen, M. D., March, J. G., e Olsen, J. P. (1972). *A garbage can model of organizational choice*. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Porto: Vida Económica.
- Dantas, J., Moreira, A. (2011). *O Processo de Inovação*. Lidel
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. HarperCollins Publishers.
- Eletricidade dos Açores, S.A. (06 de junho de 2021). *EDA, S.A.* Obtido de <https://www.eda.pt/>
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., e Melo, D. G. (2011). *Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica*. *Cadernos de Saúde Pública*, 27, 388-394.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., e Carson, K. P. (2007). *Managing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Götz, I. L. (1981). *On defining creativity*. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 39(3), 297-301.

- Gupta, A.K. e Singhal, A. (1993). *Managing Human Resources for Innovation and Creativity*. *Research Technology Management*, 36, 41-48.
- Jiang, J., Wang, S. e Zhao, S. (2012). *Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovations? A study of Chinese firms*. *The International Journal of Human Resources management*, 23 (19), 4025-4047.
- Jiménez- Jiménez, D. e Sanz-Valle, R. (2008). *Could HRM support organizational innovation? Innovation and human resource fit: An empirical study*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 364-398.
- Jorgensen, F., Becker, K., e Matthews, J. (2009). *Human Resource Management and Innovation: What are Knowledge-Intensive Firms Doing*. In *Proceedings of the 10th International CINet Conference*, 6-8 September 2009, Australia, Queensland, Brisbane.
- Kanter, R. M. (1988). *When a thousand flowers bloom: Social, structural and collective conditions for innovation in organizations*. In B. Staw e L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10). Greenwich, CT: JAI.
- Lin, C. Y. Y., e Chen, M. Y. C. (2007). *Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan*. *Management research news*.
- Markides, C. C., e Geroski, P. A. (2004). *Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets* (Vol. 325). John Wiley e Sons.
- Martins, L. F. (2016). *A Influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos na criação de Inovação: Estudo de caso* (Doctoral dissertation).
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process* New York: McGraw-Hill, 1978.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., e Theoret, A. (1976). *The structure of "unstructured" decision processes*. *Administrative science quarterly*, 246-275.
- Mumford, M. D. (Ed.). (2011). *Handbook of organizational creativity*. Academic Press.
- OCDE. (1997). *Manual de Oslo*. (F.Gouveia, trad.) (3a ed.).
- Pfeiffer, R. S. (1979). *The Scientific Concept of Creativity*. *Educational Theory*.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, M. (2014). *Variáveis individuais e grupais que promovem a inovação e a criatividade organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia, Departamento de Psicologia e Sociologia, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.
- Rothwell, R. (1992). *Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s*. *Red Management*, 22(3), 221-240.
- Rothwell, R. (1994). *Towards the fifth-generation innovation process*. *International marketing review*.

- Santos, V. (2012). *Criatividade e Inovação no Processo de Planeamento de Sistemas de Informação*. Tese de Doutoramento em Tecnologias e Sistemas de Informação, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Guimarães.
- Sarkar, S. (2007). *Innovation, market archetypes and outcome: An integrated framework*. Springer Science e Business Media.
- Schneider, B., Goldstiein, H. W., e Smith, D. B. (1995). *The ASA framework: An update*. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773.
- Schuler, R. S., e Jackson, S. E. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Shipton, H., West, M., Dawson, J., Bird, K. e Patterson, M. (2006). *HRM as a predictor of innovation*. *Human Resources Management Journal*, 16 (1), 3.27.
- Simon, H. A. (1991). *Bounded rationality and organizational learning*. *Organization science*, 2(1), 125-134.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Gomes, P. S., e Duarte, T. (2012). *Gestão de Recursos Humanos*. Lidel.
- Taylor, M. e Collins, J. (2000). *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*. In C. Cooper e E. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (p. 304- 334). Oxford: Blackwell.
- Thomas, G. (2016). *How to do your Case Study* (2ª ed.). SAGE Publications LTD.
- Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change*. New York: Wiley and Sons.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. (3rd edition.). New York: The Free Press
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development* (Sixth Editioned.). United Kingdom: Pearson Education.
- Van de Ven, H. (1993). *The development of an infrastructure for entrepreneurship*. *Journal of Business venturing*, 8(3), 211-230.
- Verdú, F. e López, J. (2012). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 28(2), 81- 98.

ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista aos diretores da EDA, S.A.:

1→ Considera a sua direção inovadora?

2→ Em que medida a promoção da inovação neste departamento contribui para a inovação da empresa?

3→ Que fatores considera fundamentais para a criação de inovação nesta área?

4→ Que papel desempenham as pessoas no desenvolvimento da inovação?

5→ Quando é preciso recrutar algum colaborador, as capacidades e competências inovadoras são características importantes? Se sim, essas características são comunicadas ao departamento de RH?

6→ No seu entender, quais são os atributos que os RH da empresa devem possuir de modo a contribuir para um maior e melhor desenvolvimento inovador?

7→ O ambiente e o espaço que os colaboradores frequentam são favoráveis ao encorajamento direcionado para a criatividade?

8→ Como se garante a aquisição e atualização de novas competências? Que tipo de formação é facultada? Com que periodicidade?

9→ Tem algum processo inovador a decorrer? Que autonomia têm os colaboradores que participam nestes projetos?

10→ Que impacto tem a avaliação de desempenho na melhoria da performance dos colaboradores?

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



DM

A influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos na criação de inovação e criatividade organizacional

Inês Rebelo Cabral

2021