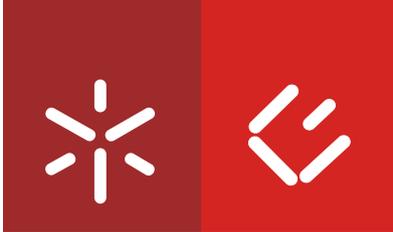


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Rosa Maria de Azevedo Maia Dias de Miranda

**Competências, Criatividade e Inovação  
– estudo de caso do setor têxtil e do  
vestuário**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Rosa Maria de Azevedo Maia Dias de Miranda

**Competências, Criatividade e Inovação  
– estudo de caso do setor têxtil e do  
vestuário**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carolina Feliciano Machado**

Nome Rosa Maria de Azevedo Maia Dias de Miranda

Endereço electrónico: [rmaia1029@gmail.com](mailto:rmaia1029@gmail.com)

Número do Bilhete de Identidade: 9928365

Título dissertação: Competências, Criatividade e Inovação – estudo de caso do setor têxtil e do vestuário

Orientadora: Professora Doutora Carolina Feliciano Machado

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado : Mestrado em Gestão

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 2014/10/30

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Dedicatória**

Aos meus filhos João Carlos e Sofia e ao meu marido Carlos, mais uma vitória....



## **Agradecimentos**

Aos meus pais, António e Béria, que muito lutaram para frequentar o ensino superior, permitindo o meu crescimento, como pessoa e como profissional, enriquecendo a minha vida como ela hoje se apresenta.

Aos meus filhos João Carlos e Sofia, que são a razão da minha existência e que muitas vezes sentiram a ausência da mãe, nos momentos de dedicação intensiva à frequência do mestrado.

Ao meu marido Carlos pelo amor, apoio e incentivo concedido na realização desta dissertação.

Aos meus sogros Germana e Ventura pelo apoio na educação e logística familiar dos meus filhos, que permitiu a dedicação de horas a fio na realização do mestrado.

Aos meus irmãos, cunhados, familiares e amigos que incentivaram a conclusão do mestrado.

À minha orientadora Professora Doutora Carolina Machado pelo apoio, incentivo, esforço e ânimo para a conclusão da dissertação.

Às empresas e aos colaboradores das empresas que aceitaram participar nas entrevistas, pela amabilidade, disponibilidade e fornecimento de dados e informações, bem como a todas as empresas que participaram no inquérito na fase inicial da dissertação.

Ao CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal, pela aprendizagem proporcionada ao longo destes anos e que tem permitido consolidar o meu crescimento profissional.

Aos meus colegas de mestrado e do CITEVE que contribuíram e continuam a contribuir para o enriquecimento da minha bagagem profissional na área da Gestão.

A todos, o meu sincero agradecimento!



# COMPETÊNCIAS, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO – ESTUDO DE CASO DO SETOR TÊXTIL E DO VESTUÁRIO

## Resumo

No contexto da economia global, as organizações devem definir estratégias sólidas e concertadas no tempo, apostando e investindo em recursos que promovam a diferenciação, de modo a garantir a continuidade do negócio.

Tendo em conta a Estratégia 2020, definida pela União Europeia em 2010, a inovação e a qualificação de recursos humanos são pilares fundamentais para a competitividade das organizações, bem como para a diferenciação e afirmação das mesmas nos mercados internacionais.

O setor têxtil e do vestuário (STV) português ocupa o oitavo lugar (8.º *player* da União Europeia) na indústria têxtil, com um peso de 4% no volume de negócios e na produção têxtil europeia. Paralelamente ocupa o quinto lugar (5.º *player* da União Europeia) na indústria de vestuário, com 4% da produção de vestuário na Europa. É considerado um setor “tradicional”, com representatividade na economia nacional, que nos últimos anos tem enfrentado dificuldades e, ao mesmo tempo, tem encontrado oportunidades de negócio, através da inovação, quer de produtos, quer de processos, como fator relevante na diferenciação face à concorrência de países de economias emergentes.

Para fazer acontecer a inovação nas organizações, são necessários, entre outros recursos, os recursos humanos, que, com as suas competências, conhecimentos, criatividade e capacidades, são fatores decisivos e essenciais às atividades de inovação. Nesta dissertação, pretende-se investigar as competências e a qualificação de recursos humanos no STV, as práticas de criatividade, bem como em que medida a qualificação dos recursos humanos e a sua criatividade influenciam a capacidade inovadora da organização. Mais do que nunca, para fazer vingar a Estratégia 2020, a aposta nos recursos humanos e na inovação é um tema atual, que pode e deve ser gerido pelas organizações do STV. Para isso, foi selecionada uma amostra de empresas do STV com capacidades inovadoras, as quais, com as suas práticas, se podem tornar exemplo para outras organizações, de forma a alcançar um patamar superior na área da inovação e na gestão de recursos humanos.

**Palavras chave – competências, formação, recursos humanos, qualificação, criatividade e inovação.**



# **SKILLS, CREATIVITY AND INNOVATION – CASE STUDY IN THE SECTOR OF TEXTILE AND CLOTHING**

## **Abstract**

In the context of the global economy, organizations should define solid and time-focused strategies, betting and investing on resources able to promote differentiation, so as to ensure the business continuity.

Bearing in mind the 2020 Strategy which the European Union defined in 2010, innovation and human resources qualification are considered fundamental pillars for the organizations' competitiveness, as well as their differentiation and affirmation in the international markets.

The Portuguese textile and clothing sector (TCS) currently occupies the eighth place in the textile industry (8<sup>th</sup> player in the European Union), with a total of 4% of the European turnover and textile production. It is also fifth in the clothing industry (5<sup>th</sup> player in the European Union), accounting for 4% of the clothes production in Europe. It is considered a “traditional” sector, relevant for the national economy, which in the last few years has faced difficulties and, at the same time, has found new business opportunities, through innovation of products and processes, as a relevant factor for differentiating it from the competition of countries with emerging economies.

For organizations to have innovation, among other things it takes human resources which, thanks to their skills, know-how, creativity and abilities, are decisive and essential factors for innovative activities.

Throughout this dissertation, we propose to research the skills and qualification of human resources within the TCS and their creative practices, measuring to what extent the qualification of the human resources and their creativity play a role in assuring the organization's innovative ability. In order for the 2020 Strategy to be successful, the bet on human resources and innovation is an ever-more relevant topic, which may and should be dealt with by TCS organizations. For this purpose, a sample was selected of companies within the TCS with innovative abilities, which, by their practices, may set an example for other organizations, reaching for a higher level in terms of innovation and human resources management.

**Keywords – skills, training, human resources, qualification, creativity and innovation.**



## Índice Geral

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	1
1.1 - Contextualização da temática e motivação.....	1
1.2 - Objetivos e questões de investigação.....	4
1.3 - Estrutura da dissertação .....	4
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 - Introdução.....	6
2.2 - Competitividade .....	6
2.3 - Recursos Humanos e sua ligação com a competitividade .....	12
2.3.1 - Gestão de recursos humanos .....	14
2.3.2 - Competências - conceitos e tipologias .....	18
2.3.3 - Competências - como adquirir?.....	25
2.3.4 - Qualificação de Recursos humanos e criatividade.....	29
2.4 - Inovação .....	33
2.4.1 - Conceito de Inovação.....	33
2.4.2 - Inovação e os Recursos Humanos .....	37
2.4.3 - Posicionamento de Portugal no contexto da inovação internacional e nacional .....	42
2.4.4-Posicionamento do setor têxtil e do vestuário na inovação e nos recursos humanos.....	59
2.4.4.1 - O setor têxtil e do vestuário na inovação.....	59
2.4.4.2 - O setor têxtil e do vestuário e os recursos humanos .....	61
CAPÍTULO III - METODOLOGIA .....	67
3.1 - Introdução.....	67
3.2 - Questões de investigação.....	68
3.3 - Definição e instrumento de recolha de dados .....	70
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS OBTIDOS .....	74
4.1 - Introdução.....	74
4.2 - Análise e discussão dos resultados obtidos .....	74
4.2.1 - Categoria Recursos Humanos.....	76
4.2.1.1 - Dimensão - Conceitos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos no STV .....	76
4.2.1.2 - Dimensão - Competências e Políticas de avaliação de competências.....	84
4.2.1.3 - Dimensão - Formação e Políticas de Formação .....	91
4.2.2 - Categoria Criatividade.....	97
4.2.2.1 - Dimensão - Práticas de estímulo à criatividade e ferramentas utilizadas .....	97

4.2.2.2 - Dimensão - Condições para a criatividade nas organizações.....	103
4.2.2.3 - Dimensão - Competências e traços de personalidade dos colaboradores .....	109
4.2.3 - Categoria Inovação, Recursos Humanos e Resultados .....	112
4.2.3.1 - Dimensão - Mais-valias da inovação .....	112
4.2.3.2 - Dimensão - O Papel dos recursos humanos na inovação .....	115
4.2.3.3 - Dimensão - Condições para a inovação .....	118
4.3 - Síntese e conclusões da análise das várias categorias e dimensões de análise.....	124
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES.....	130
5.1 - Principais conclusões .....	130
5.2 - Limitações e recomendações para futura investigação .....	132
5.2.1- Limitações da investigação.....	132
5.2.2 - Recomendações para futuras investigações.....	133
5.2.3 - Contributo da dissertação .....	134
BIBLIOGRAFIA .....	135
WEBGRAFIA.....	140
Anexos .....	143
Anexo 1 - <i>Ranking</i> da Competitividade dos Países.....	143
Anexo 2 - Posicionamento de Portugal, em termos de competitividade .....	144
Anexo 3 - Número de trabalhadores por nível de habilitação académica e por município relevante para o setor têxtil e do vestuário .....	146
Anexo 4 - Inquérito <i>on line</i> utilizado na fase inicial da investigação .....	147
Anexo 5 - Guião das entrevistas às empresas .....	156

## **Abreviaturas e siglas**

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

I&D – Investigação e desenvolvimento

IDI – Investigação desenvolvimento e inovação

OCDE – Organização para a cooperação e desenvolvimento económico

GII – *Global Innovation Index*

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

CITEVE – Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

STV – Setor têxtil e do vestuário

## Índice de figuras

Figura 1 - <i>Index</i> e <i>sub índice</i> para cálculo da competitividade dos países	8
Figura 2 - Evolução do crescimento em atividades de I&D	12
Figura 3 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos	16
Figura 4 - <i>Iceberg</i> de Competências	22
Figura 5 - Tipologias de Formação	27
Figura 6 - Inovação e relação com as competências	37
Figura 7 - Distribuição das empresas da Rede Cotec PME Inovação, por setor de atividade	44
Figura 8 - Investimento em I&D	46
Figura 9 - <i>Ranking</i> dos países inovadores e posição de Portugal	47
Figura 10 - Taxas de crescimento do índice global de inovação	48
Figura 11 - Países europeus e sua classificação em termos de inovação	48
Figura 12 - Critérios considerados para a classificação em termos de inovação	49
Figura 13 - Dimensões avaliadas e classificação dos países	50
Figura 14 - Dimensão Recursos Humanos em diferentes países	50
Figura 15 - Despesa em I&D em Portugal	51
Figura 16 - Despesa em I&D /Investimento em I&D, em Portugal	52
Figura 17 - Percentagem de Investigadores por cada mil ativos	52
Figura 18 - Número de publicações de investigadores portugueses	53
Figura 19 - Percentagem de colaboradores com ensino superior nas empresas portuguesas	53
Figura 20 - Posicionamento de Portugal	54
Figura 21 - Posição de Portugal no 12º Pilar - Inovação e evolução	55
Figura 22 - 4º e 5º pilar - ensino básico e ensino superior - posição de Portugal	55
Figura 23 - Top 20 dos países ao nível da qualidade do ensino básico	56
Figura 24 - Top 20 dos países, ao nível da qualidade do ensino superior	56
Figura 25 - Posição do Top 20 ao nível do investimento em formação e desenvolvimento de recursos humanos	57
Figura 26 - Empresas com atividades de inovação entre 2004-2006	58
Figura 27 - Setores com atividades de inovação entre 2004-2006	58
Figura 28 - Número de empresas do setor têxtil e vestuário	60
Figura 29 - Evolução do nível de habilitações literárias dos recursos humanos,	62

no STV

Figura 30 - Evolução do nível de qualificação dos recursos humanos	63
Figura 31 - Distribuição da qualificação dos recursos humanos	64
Figura 32 - Novas competências para colaboradores do STV	64
Figura 33 - Novas competências para colaboradores do STV, por função	65
Figura 34 - Resumo do procedimento subjacente ao desenvolvimento das entrevistas	72
Figura 35 - Número de colaboradores por grau académico da amostra utilizada	72

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Investimento em ID&D	11
Tabela 2 - Definição de gestão de recursos humanos	14
Tabela 3 - Exemplos de definição de Competência	19
Tabela 4 - Definições de criatividade	31
Tabela 5 - Exemplos de definição de Inovação	34
Tabela 6 - Tipos de inovação e suas definições	35
Tabela 7 - Classificação das categorias e dimensões de análise	74
Tabela 8 - Respostas dos entrevistados - Conceito RH	77
Tabela 9 - Respostas dos entrevistados - Práticas de gestão de RH	78
Tabela 10 - Respostas dos entrevistados - Gestor RH	82
Tabela 11 - Respostas dos entrevistados - Colaborador competente	85
Tabela 12 - Respostas dos entrevistados - Competências chave	86
Tabela 13 - Respostas dos entrevistados - Avaliação de competências	90
Tabela 14 - Respostas dos entrevistados - Práticas de formação	95
Tabela 15 - Respostas dos entrevistados - Quem frequenta formação?	95
Tabela 16 - Respostas dos entrevistados - Criatividade e práticas	102
Tabela 17 - Respostas dos entrevistados - Reuniões e participantes	103
Tabela 18 - Respostas dos entrevistados - Funções dos colaboradores	104
Tabela 19 - Respostas dos entrevistados - Ideias valiosas	105
Tabela 20 - Respostas dos entrevistados - Criatividade e inovação	107
Tabela 21 - Respostas dos entrevistados - Traços de personalidade	110
Tabela 22 - Respostas dos entrevistados - O que valorizar nos RH?	111
Tabela 23 - Respostas dos entrevistados - Inovações	113
Tabela 24 - Respostas dos entrevistados - Mais-valias da inovação	114
Tabela 25 - Respostas dos entrevistados - Sucesso da inovação	116
Tabela 26 - Respostas dos entrevistados - Papel dos Recursos Humanos na inovação	116
Tabela 27 - Respostas dos entrevistados - Condições para a inovação	119
Tabela 28 - Respostas dos entrevistados - Investimentos prioritários para a inovação	121
Tabela 29 - Respostas dos entrevistados - Barreiras à inovação	123

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

### **1.1 - Contextualização da temática e motivação**

No contexto económico e político atual, mais do que nunca a competitividade de uma organização é imprescindível, para que seja possível entregar ao cliente um produto/serviço a tempo e horas, assegurando a sua rentabilidade, independentemente do posicionamento da organização na cadeia de fornecimento.

A competitividade de uma organização é a capacidade de ir mais além, estando atenta às necessidades de mercado, otimizando recursos e ganhando posicionamento no mercado. Um dos fatores que conduz à competitividade é a capacidade de uma organização se diferenciar da concorrência e se afirmar no mercado, sendo a inovação uma opção fundamental nos tempos atuais, num contexto de concorrência e de crise nas várias economias mundiais. Assim, para além de outras variáveis, os recursos humanos qualificados e as políticas de gestão de recursos, aliadas à inovação, promovem uma vantagem competitiva face aos concorrentes, permitindo obter quota de mercado e atingir os seus objetivos (Noe, 2010). Ora, a inovação numa organização surge como um caminho possível para se diferenciar e se afirmar num mercado global e tão exigente. Sendo as pessoas um dos recursos imprescindíveis para conduzir a inovação e a diferenciação, as mesmas devem ser geridas, treinadas e formadas, de forma a contribuir positivamente para a organização. Por outro lado, será suficiente ter recursos humanos treinados e formados para promover a inovação? Será que a inovação ocorre apenas com pessoas criativas?

Estamos a atravessar um período de instabilidade e de crise económica, com as economias europeias a tornarem-se mais vulneráveis a fatores externos, como o petróleo, a valorização de moeda, o sistema financeiro, refletindo-se em dificuldades de se afirmarem, enquanto as economias de países emergentes estão em crescimento.

Através da inovação, as organizações poderão competir em mercados mais exigentes, com produtos e serviços de valor acrescentado, possuindo os melhores recursos humanos, em lugares chave da organização.

Por outro lado, o posicionamento de Portugal na temática da investigação, desenvolvimento e inovação, estabelecido na Estratégia 2020, está a 50% das metas acordadas, isto é, segundo a Estratégia 2020, cada país deveria investir cerca de 3% do

PIB (produto interno bruto) em atividades de investigação e desenvolvimento (Comissão Europeia, 2012), posicionando-se atualmente com o valor 0.75% do PIB, valor muito inferior às metas estabelecidas, embora, com um crescimento acima de 10% nos últimos anos (Comissão Europeia, 2012).

Em termos comparativos, países como o Japão ou a Coreia do Sul investem cerca de duas vezes mais que a Europa, no que se refere à despesa em I&D face ao PIB, o que nos posiciona, em termos mundiais, numa posição menos inovadora que outros países, embora com um crescimento significativo (Comissão Europeia, 2011).

Por outro lado, a União Europeia, mantém-se competitiva mundialmente, pois tem o maior número de investigadores no mundo e em termos de produção e investigação científica e patenteamento de tecnologias, é o segundo maior centro de investigação, depois dos Estados Unidos da América. Contudo, em algumas áreas, continua atrás de alguns competidores mundiais e a sua posição competitiva face a outros países, tem piorado, existindo um *gap* de desempenho em muitas áreas de investigação. (Comissão Europeia, 2011).

Para além de contemplar a temática da investigação, desenvolvimento e inovação, a Estratégia 2020 contempla a qualificação dos recursos humanos, como outra área de aposta, para reforçar a atuação e posicionamento da União Europeia. Assim, é prioridade para as organizações, o investimento em inovação e na qualificação dos recursos humanos.

Deste modo, o tema em estudo é atual, pois mais do que nunca, as organizações necessitam de inovar e de estarem na vanguarda para se afirmarem nas economias mundiais. De acordo com dados disponíveis da Pricewaterhouse Coopers (2013, pag.25), é *“reconhecido que a inovação é condição fundamental para promover a competitividade das organizações, independentemente da sua dimensão, de ser privada ou pública ou de atuar na indústria ou nos serviços”*. Mais uma vez, a inovação é a chave para a competitividade e diferenciação.

O setor têxtil e do vestuário é um setor com elevada representatividade para a economia nacional (3% para o PIB), representa 11% das exportações de tudo o que o país vende ao exterior, 22% no emprego e 8% no volume de negócios (Oliveira, 2011).

Em 2013 e segundo a ATP (2013, s/pág.), o STV continua a ter um papel relevante na economia nacional, representando 9 % das exportações totais, 20% do emprego da indústria transformadora, 8 % do volume de negócios da indústria

transformadora e 8% da produção da indústria transformadora, baixando ligeiramente face a 2011.

O director-geral da ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal), afirmou que o "*sector está cada vez mais competitivo*" graças, em grande parte, à sua "*vocação exportadora*", assente em "*produtos de alto valor acrescentado*", na "*inovação tecnológica e na criatividade*" (Oliveira, 2011, s/pág.).

O *cluster* das empresas do setor têxtil e do vestuário aposta na inovação e na diferenciação, com apresentação de produtos inovadores em feiras internacionais reconhecidas que se realizam em várias cidades europeias, como a *Heimtêxtil* em Frankfurt, *ISPO* em Munique, *Texworld* e *Maison Object* em Paris, e muitas outras feiras da especialidade. Contudo, sendo um setor tradicional e de mão de obra intensiva, a existência de recursos humanos qualificados é fundamental, pretendendo-se assim, através desta dissertação apresentar ao setor, resultados na temática investigada, permitindo facilitar a implementação de práticas de recursos humanos no setor, que conduzam com sucesso, aos desafios estipulados na estratégia Horizonte 2020, acerca da inovação e da qualificação de recursos humanos.

Pela investigação realizada, existem estudos empíricos e *papers* publicados sobre a temática estudada: sobre competências e competitividade, criatividade e competitividade, inovação e competitividade, constatando-se ser uma área de vasta e complexa investigação. Contudo, apesar da complexidade das temáticas e diversidade de autores, não foi encontrado qualquer estudo empírico sobre o objeto de estudo alvo desta investigação, pelo que sendo a inovação e a diferenciação fatores determinantes para a afirmação nos mercados internacionais, esta temática poderá ser alvo de investigação mais aprofundada, quer no setor têxtil quer no setor do vestuário, bem como em empresas de outros setores.

Por outro lado, e uma vez que exerço atividade profissional na área da consultoria de gestão, em especial, nos sistemas de gestão de inovação, e consultoria organizacional, com dedicação profunda, considero que esta investigação reforçará a minha competência e conhecimentos sobre a temática, poderá ser útil para investigações futuras, e para as empresas do STV, que pretendam alcançar níveis superiores de *performance* na área da inovação, com recursos humanos qualificados.

## **1.2 - Objetivos e questões de investigação**

O objetivo desta dissertação é contribuir para a comunidade empresarial e académica, investigando a relação da capacidade inovadora de uma organização com as competências dos recursos humanos e em que medida a qualificação dos recursos humanos e a sua criatividade influenciam a capacidade inovadora da organização.

Como objetivos intermédios, pode-se considerar:

- investigar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, sua qualificação e a capacidade inovadora. As empresas mais inovadoras possuem técnicas e práticas de gestão de recursos humanos, com recursos humanos competentes e com práticas de formação contínua?
- investigar a relação entre criatividade e qualificação dos recursos humanos. Pessoas mais criativas têm mais qualificação?
- investigar quais as ferramentas utilizadas na criatividade como instrumento para obter inovação. Será a inovação o resultado do acaso ou o resultado de práticas sistematizadas e de estímulos de criatividade dos recursos humanos qualificados?

Os aspetos chave a investigar são as competências e qualificação de recursos humanos, criatividade e inovação, numa amostra de empresas do setor têxtil e do vestuário, consideradas inovadoras e com práticas de inovação que aceitaram participar nesta investigação.

Assim, a questão de partida é

Será a inovação no STV, alcançada através da existência de recursos humanos qualificados e formados e qual a sua contribuição na inovação?

## **1.3 - Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada contemplando vários capítulos e secções, que permitem apresentar a informação e os resultados obtidos sobre a temática alvo da investigação.

No capítulo 2, é apresentado o enquadramento teórico da temática, estando dividido em secções para mais fácil entender os vários conceitos alvo da investigação.

No capítulo 3, é apresentada a metodologia utilizada para a investigação, bem como caracterização da amostra analisada.

No capítulo 4, é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos, pelas entrevistas.

No capítulo 5, são apresentadas as conclusões da investigação, limitações da mesma e recomendações para futuras investigações.

## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 - Introdução**

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento teórico relacionado com a temática da investigação apresentada na dissertação, contemplando vários temas relevantes. Neste contexto, na secção 2.2 será apresentada e explanada a competitividade das organizações e seus fatores relevantes, assim como o posicionamento de Portugal no contexto europeu, bem como a importância dos recursos humanos no posicionamento da competitividade de um país e de uma organização. Na secção 2.3 serão explanadas as práticas de gestão de recursos humanos e sua relação com a competitividade de um país e/ou organização, competências e qualificação, bem como a criatividade dos recursos humanos. Na secção 2.4 será explanada a temática da inovação, no contexto empresarial, sua relevância e relação com os RH.

### **2.2 - Competitividade**

Ter competitividade no mercado global é mais do que um objetivo, é uma ambição de qualquer continente, país, região ou organização. O fenómeno da globalização está instalado na nossa sociedade e nas nossas economias, pois adquirir um produto ou serviço, a qualquer momento e em qualquer local do mundo, é uma realidade a que as organizações e os consumidores já estão familiarizados. Nesta nova realidade, aliada à grave e difícil conjuntura económica que atravessamos, é fundamental ser competitivo, seja uma nação ou uma organização, o que proporciona uma concorrência elevada, resultando que, apenas as organizações competitivas terão lugar numa economia cada vez mais complexa, exigente, instável e dinâmica.

Mas, o que significa competitividade? Como se mede a competitividade? Qualquer cidadão comum diria que é fácil definir competitividade, contudo esta definição não é objetiva, não existindo uma definição universal, com vários autores argumentando que nem sempre é fácil definir a competitividade de uma nação ou organização.

Segundo, Farole et al.(2010) competitividade é um conceito vago e aberto a diferentes interpretações. Castanón e Solleiro, (2005, pag.1059) referem que *“competitividade é um termo complexo que tem sido estudado com diferentes abordagens e disciplinas, contudo não é possível aceitar uma definição”*.

Já Buckley et al.(1988), consideraram que a competitividade poder-se-ia referir à competitividade de uma empresa ou à competitividade de uma nação, estabelecendo diferentes categorias de medição da competitividade, no que se refere à competitividade da empresa ou de uma nação.

Uma definição recente, citado por Ülengin et al. (2011, pag.16), Artto, considera competitividade de uma nação como “*o grau na qual uma nação pode produzir, sob condições de mercado justas e livres, produtos e serviços internacionalmente, enquanto simultaneamente expandem benefícios reais para os cidadãos*”. Esta definição leva-nos a várias perspetivas de análise, seja na área da responsabilidade social nas organizações (*produzir em condições justas e livres*), seja na área do consumo e dos consumidores, os quais recebem das organizações, produtos úteis para facilitar a vida do dia a dia.

Segundo a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), a competitividade é “*a medida da vantagem ou desvantagem de um país vender os seus produtos em mercados internacionais*” (OCDE, s/pag.), ou seja, a competitividade de um país, é tanto maior, quanto maior for a sua capacidade de vender produtos e serviços, em mercados globais, para diferentes clientes e consumidores.

Pelos estudos e relatórios publicados na área da competitividade e inovação, é de salientar a publicação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico, em Maio de 2010, na qual são apresentadas as políticas que os países devem adotar, para alcançar patamares superiores de desempenho na inovação, reforçando o papel dos recursos humanos e suas competências, como um fator a ter em conta (OCDE, 2010).

Segundo o Fórum Económico Mundial (WEF) (*World Economic Forum*, (2014, pag.3)), competitividade é definida como “*o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país*”. Deste modo, e segundo o relatório apresentado pela mesma instituição (*World Economic Forum*, 2014), existe um conjunto de doze pilares, que permitem medir a competitividade de um país, sendo de enumerar: instituições, infraestruturas, envolvimento macroeconómico, saúde e educação básica, formação e educação superior, eficiência de mercados de produtos, eficiência do mercado laboral, desenvolvimento do mercado financeiro, uso de tecnologia, tamanho do mercado, sofisticação do negócio e a inovação. É de realçar que a medição da performance destes pilares, incluem fatores enumerados ao longo do

relatório, apresentando-se na figura 1, os vários pilares utilizados para a obtenção de dados e *ranking* da competitividade dos países, e sua divisão em três *sub index* básicos.

<b>Index de competitividade global (ICG)</b>		
<b>Sub index Requisitos básicos</b>	<b>Sub index Promotores de eficiência</b>	<b>Sub index Sofisticação de negócio e inovação</b>
Pilar 1- instituições	Pilar 5-formação e educação superior	Pilar 11 – sofisticação de negócio
Pilar 2 – infraestruturas	Pilar 6- eficiência de mercado dos produtos	Pilar 12 - inovação
Pilar3 – envolvimento macroeconómico	Pilar 7- eficiência do mercado laboral	
Pilar 4 – saúde e educação básica	Pilar 8 – desenvolvimento do mercado financeiro	
	Pilar 9 – uso de tecnologia recente	
	Pilar 10- dimensão do mercado	

Figura 1 - *Index* e *sub index* para cálculo da competitividade dos países

Fonte: Adaptado de WEF ( 2014)

Segundo o estudo WEF (2014), no top 10 dos países mais competitivos do mundo são, a Suíça, Finlândia, Alemanha, Suécia, Estados Unidos da América, Inglaterra, Singapura, Hong Kong SAR (*Special Administrative Region*) e Japão, sendo que Portugal ocupa a 36<sup>a</sup> posição, tal como evidenciado no anexo 1 e anexo 2, existindo uma melhoria no seu posicionamento desde 2011-2012. Pela consulta do estudo *World Economic Forum*, (2014), o país considerado mais competitivo, a Suíça, apresenta-se em primeiro lugar em 8 dos 12 pilares analisados, as instituições académicas estão na primeira linha, têm um elevado investimento em investigação e desenvolvimento e uma forte cooperação entre a comunidade académica e empresarial, contribuindo para um país *top* na área da inovação. Também é referido no estudo que a produtividade é alavancada por um excelente sistema de educação.

Podemos considerar um paralelismo entre os países e as nossas organizações, em que as organizações mais competitivas são as que têm estabelecido políticas em várias áreas da organização, entre as quais, políticas de investimentos em investigação e desenvolvimento, bem como políticas de educação dos seus recursos humanos.

Segundo Buckley et al (1988), as organizações devem apresentar os produtos e serviços em mercados diversificados e com valor acrescentado. Como tal, a apresentação de novos produtos acontece, entre outros fatores, quando há investimento em investigação, desenvolvimento e inovação, e recursos humanos formados e envolvidos na organização (OCDE, 2010).

Deste modo, a competitividade de uma organização está diretamente ligada com o seu posicionamento na economia. Isto significa que, havendo muitas organizações a operar num mercado ou setor, é fundamental ter fatores diferenciadores, bem como, ter capacidade de gerir e controlar os vários elementos internos: o portfólio dos produtos, equipamentos e tecnologias, organização interna, compras e aprovisionamentos, projetos de investigação e desenvolvimento, sistemas de controlo da qualidade, contratação, formação e gestão de recursos humanos, marketing e distribuição e gestão dos custos (Solleiro e Castanon 2005).

Contudo, a competitividade de uma organização não depende apenas de fatores e capacidades internas, estando muitas vezes condicionada por fatores externos, como a envolvente macroeconómica e clima financeiro, que sendo instável leva a alterações constantes nas estratégias das empresas. Por outro lado, a qualidade dos recursos é que pode fazer a diferença, como sendo a qualidade dos recursos tecnológicos, das infraestruturas de comunicação e outras (Solleiro e Castanon, 2005).

Uma organização tem vantagem competitiva sustentada, quando possui algo que a diferencie dos seus concorrentes, atuais ou potenciais, implementando e criando estratégias de valor, para os vários *stakeholders*, e quando os outros concorrentes não têm capacidade de o fazer, de forma continuada (Barney, 1991).

Esta definição ainda se confirma nos nossos dias, pois são as organizações com capacidades de diferenciação que vencem, podendo assim existir duas ou mais organizações, no mesmo setor de atividade e umas têm melhores resultados financeiros e têm melhores quotas de mercados do que outras organizações. Porém, para uma organização ter vantagem competitiva, exige um investimento contínuo e permanente nos seus recursos e capacidades para estar à frente no seu setor ou fileira (Rudawaska, 2010).

Segundo Dessler (2013, pag.104) *“uma vantagem competitiva de uma organização não necessita de ser tangível, como por exemplo ter máquinas de alta tecnologia”*. Segundo o mesmo autor, a melhor vantagem competitiva é muitas vezes o “capital humano”, isto é, colaboradores com conhecimentos, com qualificação, que

estejam comprometidos com a organização, empenhados nas suas funções trabalhando arduamente. Deste modo, as organizações fazem a diferença pelo capital humano que possuem, e pela capacidade de rentabilizar esses recursos.

Segundo Duncan et al. (1998), uma organização tem vantagem competitiva, desde que essa vantagem seja criada, mantida e avaliada, isto é, não basta criar a vantagem competitiva pelo valor induzido ao cliente ou pela tecnologia. É necessário refletir sobre a vantagem criada e através da análise de pontos fracos e pontos fortes levar à determinação de novas estratégias. É de reforçar que uma vantagem competitiva reforça o posicionamento de uma organização, contudo é de realçar que as organizações devem ser rentáveis, obtendo lucros, não só a curto prazo, mas a médio e longo prazo, de modo a assegurar a continuidade do negócio.

Por outro lado, é necessário uma organização estar à frente e ter competitividade, isto é, estar no mercado global com uma excelente capacidade de resposta e, para isso, é necessário “correr” depressa para ser o pioneiro e ser diferenciador da concorrência, é preciso “*conceber mais depressa, ao menor custo e com garantia de qualidade dos produtos inovadores*” (Boterf, 2004, pag.11).

Também segundo a *European Commission* (2013, pag.4), reforçou que para “*permanecer competitivo e disfrutar de um crescimento sustentável, uma economia de conhecimento deve ser baseada em produtos e serviços de elevado valor acrescentado*”. Deste modo, para as organizações permanecerem competitivas, devem apresentar ao mercado, produtos e serviços de valor acrescentado, para clientes e utilizadores/consumidores. Significa, assim, reforçar mais-valias para os utilizadores e consumidores, o que implica investimento em investigação e desenvolvimento, sendo esta um fator chave para promover a diferenciação das organizações.

Está em vigor a Estratégia 2020, contemplando a investigação e desenvolvimento como uma das cinco prioridades a apostar nos próximos anos, (*European Commission*, 2011).

O investimento em investigação e desenvolvimento tem sido uma prioridade para os países e suas economias, sendo visível o crescimento nos vários continentes e países, ao longo de vários anos e como se pode observar na tabela 1.

Tabela 1 - Investimento em I&amp;D

Ano	País/Continente	Aumento do investimento total em I&D (%)
Entre 1995 e 2008	União Europeia	50
	EUA	60
	Asia (Japão, Coreia do Sul, Singapura e Taiwan)	75
	Países BRIS (Brasil, Rússia, Índia, África do Sul)	145
	China	855
	Resto do mundo	100

Fonte: Adaptado de *European Commission* (2011, pag.3)

Pela análise da tabela 1, verifica-se que as economias emergentes, como por exemplo, a China, o Brasil e a Índia, cada vez mais atribuem recursos financeiros e investem em I&D, ficando a Europa para trás, com um valor relativamente baixo, face a outros países, apenas com um crescimento de 50% e, por exemplo, a China com crescimento de 855%.

Segundo o relatório publicado pela União de Inovação (*European Commission* 2013), o objetivo traçado a ser atingido em 2020, relativamente ao investimento em inovação/investigação e desenvolvimento é de 3% do PIB, e mantendo as taxas de crescimento do período 2000 a 2011, apenas 8 estados membros da União Europeia irão atingir as metas: Alemanha, Estónia, Irlanda, Chipre, Hungria, Finlândia, Dinamarca e Malta. Mantendo as taxas de crescimento de 2007 a 2011, serão 11 estados membros a atingir essa meta.

Porém, a competitividade não é apenas um posicionamento de países europeus e das economias europeias, é uma comparação global, incluindo economias e países emergentes. De acordo com o Relatório União de Inovação (*European Commission* 2013), e acordo com a figura 2, verifica-se um crescimento acentuado e rápido em atividades de I&D, nos países de economias emergentes, como a Coreia do Sul e a China, enquanto países como Alemanha e Estado Unidos da América, têm um crescimento mais reduzido.

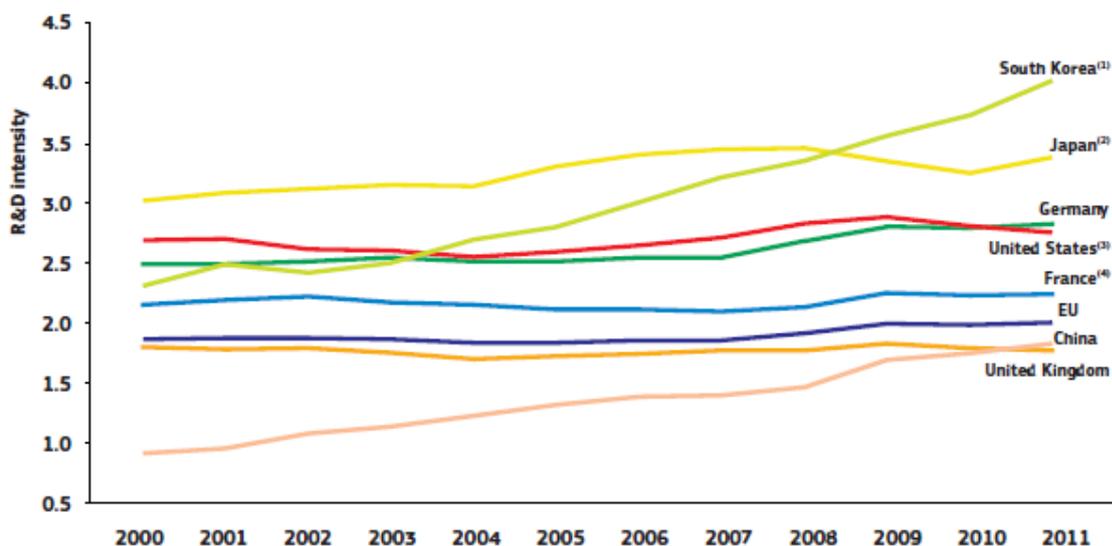


Figura 2 - Evolução do crescimento em atividades de I&D

Fonte: Reproduzido de *European Commission* (2013)

### 2.3 - Recursos Humanos e sua ligação com a competitividade

Qualquer que seja o setor de atividade, tipologia de produtos ou serviços, ou localização geográfica, uma organização necessita de recursos para cumprir a sua missão e, tal como apresentado na secção 2.2, os recursos são um dos pilares que permitem avaliar as economias quanto à sua competitividade.

O que são recursos? Qual a sua classificação? Qual a sua importância nas organizações?

Os recursos de uma organização incluem todas as capacidades necessárias ao funcionamento, desenvolvimento e melhoria de um negócio, ou seja, recursos tangíveis ou físicos, por exemplo, edifícios, máquinas, tecnologias e sistemas de informação – *hardware* e *software*, assim como recursos intangíveis, como por exemplo, conhecimento, técnicas e métodos de produção, documentação técnica, etc..

Barney, (1991, pag.101), classificou os recursos em três categorias:

*”capital físico, que inclui tecnologia usada na empresa, equipamento, a sua localização geográfica e o seu acesso às matérias primas; capital humano, inclui a formação, experiência, inteligência, relacionamentos, conhecimentos; capital organizacional inclui estrutura formal, o seu planeamento, controlo e sistemas de coordenação formal e informal, assim como as relações informais entre grupos na empresa e a sua envolvente”.*

Verifica-se assim que, as organizações e a sua competitividade, num mercado cada mais global, diferem entre si, devido aos seus recursos, humanos ou infraestruturais, bem como devido à sua capacidade de os gerir, de forma eficaz, para atingir os seus objetivos. Por esta razão, é que encontramos organizações que atuam no mesmo setor de atividade e que apresentam desempenhos distintos.

Segundo Barney (1991), nem todos os recursos têm a mesma importância e contribuem de igual forma para a vantagem competitiva sustentada de uma organização, tendo criado quatro atributos que os recursos devem cumprir, para serem considerados estratégicos numa organização:

- valor para empresa, isto é, o recurso gera valor acrescentado, permite obter ganhos, explorar novas oportunidades e minimizar as ameaças?

- raridade, isto é, o recurso existe em reduzido número ou existe alguma organização com esse recurso?

- imitabilidade, isto é, o recurso com valor acrescentado é raro, pode ser reproduzido/imitado?

- e organizacional, isto é, a organização está apetrechada e organizada de forma a maximizar os recursos existentes?

Assim, tal como foi defendido por Barney (1991), Solleiro e Castanon (2005), Maier et al.(2014), o capital humano é essencial ao desenvolvimento de qualquer negócio, dependendo o seu sucesso e a sua competitividade desse capital intelectual. Assim, é fundamental gerir o capital humano, de forma a potenciar a aplicação das suas competências, em benefício da organização.

A temática da relação entre a gestão de recursos humanos e desempenho das organizações já há muito que faz parte das investigações académicas, tendo vários autores encontrado conclusões similares: existe uma relação forte entre a gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações em várias vertentes: performance organizacional (Becker e Gerhart, 1996), produtividade e performance financeira (Huselid, 1995), capacidades dos recursos humanos e vantagem competitiva (Auw, 2009); estratégia da organização, recursos humanos e resultados da *performance* (Buller e McEvoy 2012). O desempenho das organizações está relacionado com a capacidade de fazer diferente, e por muita tecnologia que as organizações possuam, entre outros recursos, os recursos humanos são diferentes de organização para organização, assim como a sua capacidade de inovar.

Segundo o Relatório União Inovação (*European Commission*, 2013), nas economias altamente inovadoras, é necessário investir e “construir” recursos humanos qualificados, motivados e que combinando conhecimentos específicos e gerais devem ser capazes de contribuir para a inovação. Sendo o capital humano essencial ao funcionamento de uma organização, hoje é necessário gerir o mesmo, para amanhã garantir uma empresa competitiva. Qual o conceito de gestão de recursos humanos? O que abrange? Qual a importância nas organizações?

### 2.3.1 - Gestão de recursos humanos

Ao longo dos tempos, a gestão de recursos humanos foi-se alterando, iniciando em 1825, com Robert Owen, primeiro gestor que se preocupou com a qualidade e as condições de trabalho dos seus operadores, sendo o pioneiro na avaliação diária do desempenho do colaborador (Machado, 2012) existindo ao longo dos tempos, estudos e investigadores na área da gestão dos recursos humanos que foram definindo e defendendo outros conceitos.

Pode-se verificar na tabela 2 (citado por Price (1997, pa.11)), as várias definições de gestão de recursos humanos que ao longo dos tempos foram defendidas por vários autores:

Tabela 2 - Definições de gestão de recursos humanos

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<i>Beer et al. 1984:1</i>	<i>“gestão de recursos humanos envolve todas as decisões de gestão e ações que afetam o relacionamento entre as organizações e seus empregados- os seus recursos humanos</i>
<i>Keenoy 1990</i>	<i>“um método de maximizar retorno económico a partir da força de trabalho através da integração da gestão de recursos humanos na estratégia de negócio”</i>
<i>M. Armstrong 1992:9</i>	<i>“abordagem estratégica, coerente e compreensível à gestão e desenvolvimento dos recursos humanos no qual todos os aspetos do processo estão totalmente integrados na gestão global da organização. Gestão de recursos humanos é essencialmente uma ideologia”</i>
<i>Storey 1995:5</i>	<i>“gestão de recursos humanos é uma abordagem distintiva à gestão do emprego que procura atingir vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico através de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz, utilizando uma técnica integrada de técnicas culturais, estrutural e pessoa”</i>

Fonte: Adaptado de Price (1997, pag.11)

A gestão de recursos humanos, segundo Dessler, (2013, pag.30), é “o processo de aquisição, formação, avaliação e compensação de colaboradores, prestando atenção às relações laborais, segurança e saúde e conceitos de justiça”. Este mesmo autor, (2013, pag.106), considera que a gestão estratégica dos recursos humanos significa “formular e executar, práticas e políticas de RH, que produzam as competências e comportamentos do colaborador, que as empresas necessitam para atingir os seus objetivos estratégicos”, ou seja, é assumir que os recursos humanos devem estar ao nível de qualquer outra área estratégica de uma organização, devendo estar preparados, qualificados e competentes para acompanhar e promover a obtenção dos objetivos estratégicos.

Verificámos na tabela 2 que existem várias definições de vários autores (citados por Price, (1997, pag.11)), em que umas complementam outras, considerando que a gestão dos recursos humanos abarca desde a gestão dos relacionamentos entre a organização e os colaboradores, até à importância da integração e abordagem na gestão global de uma organização, não existindo um conceito único sobre o que contempla a gestão de recursos humanos. Também se verifica que podem existir diferentes práticas, ideologias ou políticas de gestão de recursos humanos na Europa e noutros países, como nos Estados Unidos da América (Brewster, 2007), ou seja, existem diferenças entre dois grandes “estados”, assumindo que a Europa é um conjunto de estados soberanos e por conseguinte se reflete de forma diferenciada, em cada país.

Segundo Dessler (2013, pag.39), capital humano refere-se ao conhecimento, educação, formação, capacidades (*skills*) e experiência dos colaboradores de uma empresa. É de considerar que atualmente, em algumas organizações, a gestão de recursos humanos já contempla “uma perspetiva integrada e holística da gestão das pessoas, o que requer uma visão mais vasta da organização e uma compreensão de todas as dimensões e conceitos do comportamento organizacional (incluindo a cultura e a estrutura)” Machado (2012, pag.36). Isto significa que algumas organizações já olham para os seus colaboradores, não somente como mais um recurso, mas sim como um recurso que dá o seu saber e aplica conhecimentos, trabalha em equipa, necessita de motivação, e faz parte integrante da gestão estratégica das organizações, mas que também tem aspirações e necessidades profissionais.

A gestão de recursos humanos deve permitir a conciliação de objetivos individuais com os objetivos da organização, de forma a maximizar os interesses de ambos. Neste contexto, é fundamental ter os objetivos perfeitamente definidos e alinhar interesses

individuais com interesses organizacionais, obtendo assim colaboradores motivados e com potencial, tornando-se numa vantagem competitiva para a organização. Uma organização ganha vantagem competitiva quando utiliza recursos humanos de forma eficiente, que sejam capazes de aplicar conhecimentos, que melhorem a sua performance, que desenvolvam competências chave, e que a sua gestão esteja alinhada com a estratégia da organização (Price (2007), Huselid (1995)).

Deste modo, a gestão de recursos humanos numa organização compreende ter um conjunto de práticas, que permitam antecipar capacidades e competências, de forma a lançar novos produtos no mercado, antes da concorrência e por vezes, ter capacidades de induzir necessidades nos clientes. Para isso, é essencial ter recursos humanos capazes, motivados e criativos, ou seja, a gestão de recursos humanos deve estar alinhada e integrada na gestão estratégica da organização. É uma gestão de longo prazo, promovendo a identificação dos melhores profissionais (com capacidades técnicas, capacidades de relacionamento, de liderança, de execução de iniciativa, etc.), para os lugares certos na organização, permitindo consolidar posicionamento e identificar as chamadas “*core competences*”.

Pelo exposto atrás, pode-se inferir que, apesar de as práticas e políticas de gestão poderem ser distintas, existe algo em comum: as pessoas, o capital humano.

Citado por Bloisi et al. (2005), Beer et al. (1984) apresentaram um modelo que muito influenciou e revolucionou a gestão de recursos humanos e que se apresenta na figura 3:

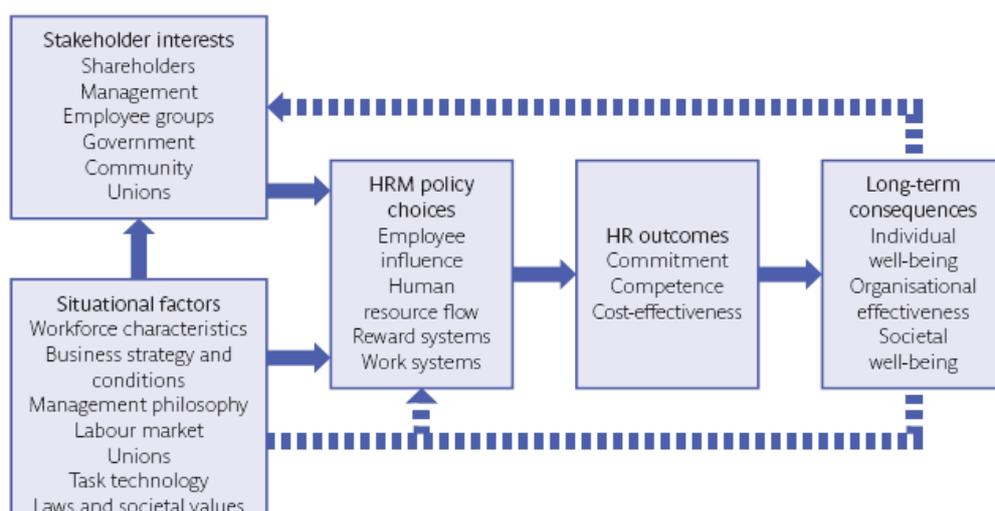


Figura 3 - Práticas de gestão de recursos humanos  
 Fonte: Bloisi et al.(2005)

Verifica-se uma interligação entre os interesses das várias partes interessadas e as políticas de recursos humanos, que permitem obter melhorias a longo prazo, não fossem os recursos humanos um investimento.

Analisando o modelo, é de realçar a importância da competência dos colaboradores, como principal resultado de uma política de recursos humanos, que vá ao encontro dos interesses, quer das organizações, quer dos colaboradores.

Mais importante do que fazer a gestão dos recursos humanos, é pensar estrategicamente, isto é, não é suficiente apenas fazer as atividades correntes, é sim imprescindível, fazer a gestão estratégica dos recursos humanos, pensando no amanhã, quer seja no curto prazo, quer seja a longo prazo.

Numa PME (pequena e média empresa), em geral, a gestão de recursos humanos é uma função desprezada, existindo apenas a gestão do pessoal, o que muitas vezes condena e leva as organizações a uma *performance* abaixo da desejada, colocando-as num patamar inferior em termos de competitividade. É necessário que a Gestão de topo das nossas empresas considere o investimento em recursos humanos, com a mesma importância das outras áreas da empresa.

Segundo Ceitil (2007, pag.113),

*“na procura pela maximização de resultados, e por marcar a diferença, as empresas começam a investir mais na sua riqueza, e quando falamos em riqueza, falamos em investir no seu património e no capital humano, o segredo do sucesso e do diferencial está nas pessoas”.*

Ainda segundo o mesmo autor, *“o desafio passa a ser como agarrar e preparar as pessoas que ajudarão a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir a obtenção do sucesso a médio e longo prazo”.* Neste sentido, mais uma vez é reforçada a importância do investimento em capital humano, que Ceitil (2007, pag.113) considerou como o *“segredo do sucesso”*, e quais as competências necessárias para alcançar o sucesso.

Deste modo, somos confrontados com as questões das competências dos recursos humanos. Qual o significado de competência? Como se adquire competências? Como desenvolver os recursos humanos e suas competências?

### 2.3.2 - Competências - conceitos e tipologias

Tal como referido no item 2.3.1, os recursos humanos formados e com a competência necessária são fatores chave para o desenvolvimento de uma organização, garantindo a continuidade de um negócio. As organizações diferem entre si, pelos recursos que possuem, tal como defendido por Barney (1991). Tendo em conta a visão baseada em recursos, podemos ter dentro da mesma indústria ou setor de atividade, empresas heterogéneas, em que os recursos fazem a diferença com atributos de valor, de raridade, dificuldade de imitação e dificuldade de substituição.

Assim, para as organizações possuírem recursos humanos, com os atributos acima referidos implica que tenham de ter competências.

Mas, haverá uma definição para “competências”?

Pela investigação efetuada muitos autores estudaram esta temática, como por exemplo, Prahalad et Hamel (1990), Stoof et al (2002), Sanchez (2004), Gilbert (2006), sendo de destacar McClelland e Boyatzis (2002). Também se pode verificar que esta temática tem sido abordada em diferentes contextos e áreas de análise, como sociologia, gestão, educação, entre outros.

A investigação sobre a temática da competência já não é recente, e surgiu pelo psicólogo David McClelland na década de 70 do século XX, que ao longo de vários anos publicou vários artigos científicos, sendo de destacar em 1972 o artigo “*Testing Competence rather than intelligence*”, que colocou em causa que as falhas dos testes de inteligência/personalidade utilizados no recrutamento eram falíveis, procurando novas metodologias para que o recrutamento fosse mais justo.

Citado por Ceitil (2007, pag.30), “*McClelland conclui que não é o perfil de capacidades que diferencia as pessoas, mas sim os resultados concretos do seu desempenho*”, e como consequência, os resultados do desempenho das pessoas reflete-se no desempenho de uma organização.

Segundo Boyatzis, (2008), McClelland propôs os recursos humanos como um diferenciador da competitividade e performance das organizações. Citado por Ceitil (2007, pag.30), Boyatzis publicou o livro “*The Competent Manager*”, onde identificou as características que distinguem os gestores e sua performance, assumindo-se que não existe apenas um fator que distingue os gestores, mas sim um conjunto de fatores que proporcionam uma performance superior. Como exemplo de características e competências dos gestores que proporcionavam a obtenção de performances superiores

e defendido por Boyatzis, através do estudo de 20000 gestores em 20 organizações, (citado por Liu et al.(2005)), é de considerar a orientação a resultados, a gestão das equipas de trabalho, a objetividade, a atitude positiva, a iniciativa, a autoconfiança, os conhecimentos profissionais, o sentido de responsabilidade, a capacidade de expressão oral e outras. Deste modo, o resultado/desempenho de uma organização está intimamente ligado ao desempenho dos recursos humanos, dado que são estes que, com as suas competências, são capazes de elevar a performance. Já Frederick Taylor, no início de século XX, através da publicação “Princípios de Gestão Científica” em 1911, estabeleceu, entre outras, as primeiras orientações e teorias sobre a organização e gestão do trabalho nas organizações, reforçando o papel dos recursos humanos, suas capacidades e qualidades como “trabalhador” e que deve ser “competente”, sendo fator essencial para a produtividade.

Segundo Stoof et al. (2002) as competências são importantes, quer no ambiente empresarial, quer em ambiente educacional, estando intimamente relacionadas, pois o sistema de educação e ensino (universidades e outras estruturas de ensino), deve promover a aquisição de saberes, que proporcionem mais competência. No âmbito desta investigação, a competência no contexto empresarial é o ponto alvo. Os mesmos autores (2002, pag.347), referiram que “*não há uma definição de competência*” e “*nem nunca vai ser encontrada*”, o que pode revelar a complexidade da temática nos variados contextos de investigação.

Referido por Stoof et al. (2002, pag.347), há muitas definições para o termo competência, e que foram abordados por vários autores. Da análise, é de salientar que existem itens em comum, como por exemplo, conhecimentos e *skills*, tal como observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Exemplos de definição de Competência

Definição	Autor
<i>“competência é conhecimento, skill, capacidade ou características associados com a elevada performance num trabalho, tais como resolução de problemas, pensamento analítico, ou liderança. Algumas definições de competência incluem motivação, crenças e valores”</i>	Mirabile, 1997, pag. 75
<i>“competência é: um conjunto de conhecimentos relacionados, skills e atitudes que afetam a maior parte de um trabalho (um papel de responsabilidade), que se correlaciona com desempenho no trabalho, que pode ser medida segundo normas aceites, e que pode ser melhorada via formação e desenvolvimento”</i>	Parry, 1996, pag.50

---

Continuação da tabela 3

---

*“Competência é uma característica subjacente de um indivíduo casualmente relacionada com uma performance elevada efetiva num trabalho ou situação. Uma característica subjacente significa que a competência é uma parte profunda e duradoura da personalidade de uma pessoa e pode prever comportamentos numa larga variedade de situações e tarefas de uma função”* Spencer&Spencer, 1993, pag 9.

---

*“Competência é um composto, feito de diferentes partes, tal como os dedos de uma mão (isto é, skills, conhecimento, experiências, contactos, valores) e adicionalmente coordenação localizada na palma, e supervisão, simbolizada por o sistema nervoso”* Keen, 1992, pag.112

---

Fonte: Adaptado de Stoof et al. (2002, pag.349)

Apesar de referido que não há uma definição, e pelas definições atrás mencionadas, a competência poderá ser entendida como o conjunto de capacidades, atitudes, saberes, comportamentos, experiências de diferentes naturezas e tipologias, entre outras, que conduzem e auxiliam um colaborador a alcançar os seus objetivos e a melhorar a sua performance (Sanchez, 2004; Price, 1997, pag.27). Também Stoof et al.(2002), Sanchez, (2004), Ceitil (2007) e Crewster et al.(2010), defenderam que a competência de um indivíduo é composta por “*skills*”, conhecimentos e capacidades, experiência, atitudes e comportamentos e muitas outras que permitem a um colaborador exercer determinada função numa organização.

Segundo a literatura consultada, e de acordo com Ceitil (2007), a perspetiva das competências pode ser abordada em quatro situações possíveis: as competências como atribuições, como qualificações, como traços ou características pessoais e como comportamentos ou ações. É de destacar que, no âmbito desta investigação, as competências como qualificações e como comportamento ou ações, serão o mais aproximado da temática em causa, dado que são essenciais para o desempenho e resultados obtidos, elevando a performance do colaborador. As outras perspetivas complementam-se, pois as competências como atribuições - exercício de uma função - são fundamentais para o dia a dia e as competências como traços ou características pessoais poderão ser valorizadas apenas em determinados contextos.

Pela descrição referida, e como citado por Ceitil (2007, pag.80), Boyatzis, Spencer e Spencer, defenderam que as competências podem ser críticas ou básicas, em que “*as competências críticas são identificadas nas características inerentes a*

*desempenhos superiores e as competências básicas são identificadas nas características associadas a desempenhos médios”.*

Por outro lado, Ceitil (2007, pag.42) considerou a divisão de competências em transversais e específicas, em que as

*“competências transversais são justamente aquelas que são mais universalmente requeridas, ou seja, aquelas que são importantes que existam em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto ou as atividades específicas”.*

Exemplos desta competência são a capacidade de trabalhar em equipa, iniciativa, resiliência, entre outras. As competências específicas *“são aquelas requeridas para atividades ou contextos mais restritos, geralmente associados a domínios técnicos e instrumentais”.* Exemplos desta competência correspondem, nomeadamente a, saber utilizar equipamentos de laboratório têxtil, por exemplo.

Deste modo, sempre que um colaborador reúne competências transversais e específicas, como por exemplo, capacidades técnicas, interpessoais, relacionamento, emotividade, inteligência emocional e outras, demonstra competência e são estas competências que lhe dão desenvoltura e traquejo para o exercício das suas funções.

Citado por Ceitil (2007, pag.93), o casal Spencer Lyle Spencer Junior. e Signe Spencer, em 1993, elaborou e publicou um importante livro *“Competence at work: models for superior performance”*, que muito contribuiu para a temática das competências. Neste livro, são descritas pelos autores, duas dimensões de competências, em que as mesmas se assemelham a um *iceberg*, tal como referido na figura 4. Nesta figura, pode-se observar que existe uma dimensão visível, como sendo um conjunto de características que se traduzem em resultado /comportamento observado, através dos conhecimentos e capacidades que uma pessoa tem e a sua aplicação, e uma dimensão invisível correspondente às características da pessoa, em termos de traços de personalidade, tais como valores, motivação da pessoa, iniciativa.



Figura 4 - *Iceberg* de competências

Fonte: adaptado de <http://www.clipartpanda.com>

Ainda segundo Ceitil (2007, pag.109), as competências podem-se dividir em 5 componentes:

- saber /saber – conjunto de conhecimentos e conteúdos que permitem a uma pessoa exercer uma profissão/cargo/função e que promovem e contribuem para um desempenho superior. (os conhecimentos que um colaborador possui);

- saber /fazer – conjunto de capacidades que fazem com que a pessoa seja capaz de aplicar os conhecimentos e conteúdos adquiridos no seu contexto de trabalho, permitindo resolver e solucionar problemas (a capacidade de aplicar conhecimentos);

- saber /estar- comportamento ou conduta de uma pessoa de acordo com as regras pré-estabelecidas na sua organização e está relacionado com as atitudes na organização, em diferentes níveis hierárquicos (a capacidade e atitude em grupo e/ou sozinho na organização);

- querer /fazer – conjunto de interesses motivacionais para a realização de algo (o querer fazer);

- poder fazer- conjunto de meios e recursos disponíveis na organização para facilitar a concretização de algo solicitado. (ter meios necessários e suficientes para fazer).

Esta divisão de competências e suas componentes leva-nos a considerar que, a competência se traduz em mais-valias para a organização, contribuindo para a performance da mesma e que devem ser definidas em função do contexto de trabalho/função exercida.

Mas, quando uma pessoa tem reunidas todas as competências referidas atrás, pode-se considerar “competente”?

Segundo Boterf (2005, pag.30), *“para ser reconhecido como competente, não basta ser capaz de executar o prédefinido, é necessário ir mais além”*, confirmando assim a componente do “querer fazer”, não é só fazer o que nos é pedido, mas sim ter iniciativa para o fazer.

Por outro lado e segundo Boterf (2005, pag.23),

*“para agir com competência uma pessoa deve mobilizar e combinar não apenas os seus recursos – conhecimentos, saber fazer, qualidades, cultura, experiências, mas igualmente recursos do seu meio ambiente- redes profissionais, bancos de dados, manuais de procedimentos, etc.”*,

confirmando-se que, o poder fazer é fundamental para realizar e fazer acontecer o que nos é solicitado na função que se está a exercer, assim como a utilização da rede de contactos permite ser mais competente.

Boterf (2005, pag.35), é ainda de entendimento que,

*“ser competente é agir igualmente com autonomia, ser capaz de autorregular as suas ações, de saber não somente contar com os seus próprios meios, mas procurar recursos complementares de estar preparado para transferir, quer dizer, reintegrar as suas competências noutro contexto”*.

Deste modo, é necessário que as organizações possuam colaboradores competentes, pois segundo este autor Boterf (2005, pag.34),

*“uma pessoa sabe agir com competência se: souber combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimento, saber fazer, qualidades, redes de recursos.); realizar num contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais; e produzir resultados (serviços, produtos) satisfazendo certos critérios de desempenho para um destinatário (cliente)”*.

O conjunto de capacidades e habilidades demonstradas, muitas vezes, associa-se a determinados traços de personalidade dos colaboradores que favorecem a competência, pelo que faz sentido que as organizações incluam a gestão das competências, nas suas estratégias globais.

Tal como defendido por Price (1997) e Crewster et al.(2010), a competência está associada ao saber e ao conhecimento.

As novas organizações e os desafios da competitividade global exigem novas competências que há uns anos atrás nem sequer eram identificadas. Atualmente, é exepetável que os colaboradores sejam /façam mais do que é esperado. É necessário reunir habilidades e capacidades para executar não só atividades básicas, mas também reunir outras que até então eram apenas destinadas às chefias, como por exemplo, capacidade de resolução de problemas, iniciativa, espírito crítico, e outras. Os colaboradores têm de inventar, construir e inovar (Boterf, 2004). Assim, nos dias de hoje, “*ser competente é cada vez mais, ser capaz de gerir situações complexas e instáveis*” (Boterf, 2004, pag.18).

Decorrente desta afirmação, ser competente é reunir um conjunto de competências que permitem gerir situações imprevistas, complexas, e que as pessoas devem possuir e que são difíceis de imitar, pela concorrência. Estas competências (capacidades e habilidades (*skills*)), foram abordadas por Coimbatore Krishnarao Prahalad (mais conhecido por C.K. Prahalad) e Gary Hamel, em 1990, através da publicação do seu artigo “*The core competence of the corporation*”, na *Harvard Business Review*, e designou por “*core competences*”, ou seja, competências essenciais que permitem a diferenciação nas organizações e que são difíceis de imitar.

Dado que, em qualquer setor de atividade, indústria ou serviço, os recursos humanos devem ser competentes em qualquer nível organizacional, desde a gestão de topo até aos operadores, e estar munidos dos diferentes tipos de competências e que sejam difíceis de imitar, pode-se questionar, como adquirir competências e as “*core competences*”?

### 2.3.3 - Competências - como adquirir?

Para assegurar as competências (as *core competences*), e conhecimentos necessários para tornar as organizações mais competitivas, é fundamental que as organizações desenvolvam estratégias de gestão de recursos humanos, incluindo práticas e políticas de formação e desenvolvimento de recursos humanos. Deste modo, podemos adquirir e desenvolver competências, utilizando vários instrumentos e metodologias, como por exemplo, a formação e o desenvolvimento, e tal como referiu Santamaría et al (2012), a formação é um aspeto chave no desenvolvimento dos recursos humanos, pois quando os recursos humanos fazem formação, permite a troca de experiências, permite a reciclagem de conhecimentos, acesso a novas temáticas e novas ferramentas, que conduzem a um aumento da capacidade e competências e, conseqüentemente, a uma maior capacidade da organização.

Considera-se “formação”, como o conjunto de conteúdos e saberes que proporcionam a um indivíduo uma capacidade adicional de executar as atividades necessárias no seu posto de trabalho, sem dificuldades e que ao longo do tempo tornam um indivíduo mais capacitado.

Noe (2010, pag.5), considerou que a formação,

*“refere-se ao esforço planeado por uma empresa para facilitar aprendizagem dos colaboradores nas competências e incluem conhecimento, skills, ou comportamentos que são críticas para o sucesso da performance da função”.*

Deste modo, a formação deve ser planeada e cada vez mais, deve ser um investimento e não apenas um custo como muitas vezes é assumido pelas organizações, de modo a permitir crescimento e competitividade.

Segundo Dessler (2013, pag.272), *“formação significa dar, aos novos colaboradores ou colaboradores já em exercício, as capacidades que eles necessitam para exercer as suas funções”*: Deste modo, pode-se considerar a formação como o conjunto de atividades realizadas, que proporcionam a melhoria de desempenho na função atual exercida, bem como para funções futuras, ou seja, são atividades a longo prazo, preparando os recursos humanos para os desafios constantes no mundo do trabalho. Pode-se também referir que as necessidades de formação e desenvolvimento estão relacionadas com fatores externos, como por exemplo a evolução tecnológica e também pela necessidade de cada vez mais os colaboradores terem competência e

saberes que vão para além da capacidade técnica, dependendo do posicionamento organizacional.

Pode-se considerar que a formação e desenvolvimento de recursos humanos podem ser efetuados de diferentes formas, em função das políticas, estratégias e dimensão das organizações. A formação foi e ainda é uma metodologia de desenvolvimento, aquisição, reciclagem de competências, existindo atualmente outras formas de desenvolvimento, sendo de destacar: *o coaching, o mentoring, o assessing, o facilitating*, com as suas especificidades de aplicação.

Nas PME, dada a sua dimensão e muitas vezes com recursos financeiros limitados, a formação ainda persiste como a técnica mais utilizada e que permite a aquisição e manutenção de competências. No âmbito da formação podemos considerar que a formação numa PME pode ser realizada internamente ou recorrendo a entidades externas, sendo a metodologia escolhida aquela que muitas vezes se enquadra nas políticas e estratégias ou recursos financeiros da própria empresa.

A formação compreende um conjunto de atividades diversas, desde a identificação das necessidades de formação (tendo em conta a estratégia, a evolução tecnológica, a necessidade de criar novos produtos, e outros), até à avaliação da eficácia e resultados da formação ministrada, isto é, se houve ganhos efetivos e alteração de comportamentos, aumento de conhecimentos e sua aplicação direta no contexto de trabalho, etc.). Existem também várias metodologias, ferramentas e práticas a ter em conta no planeamento da formação, muito extensas e não estudadas no contexto desta dissertação.

Podem-se resumir as várias atividades da formação e desenvolvimento de recursos humanos, na figura 5, salvaguardando que existem vários fatores que condicionam a aplicação de cada uma delas, como recursos financeiros, formadores internos qualificados e com conhecimentos adequados, infraestruturas (salas de formação, projetor de vídeo, etc.), entre outros.

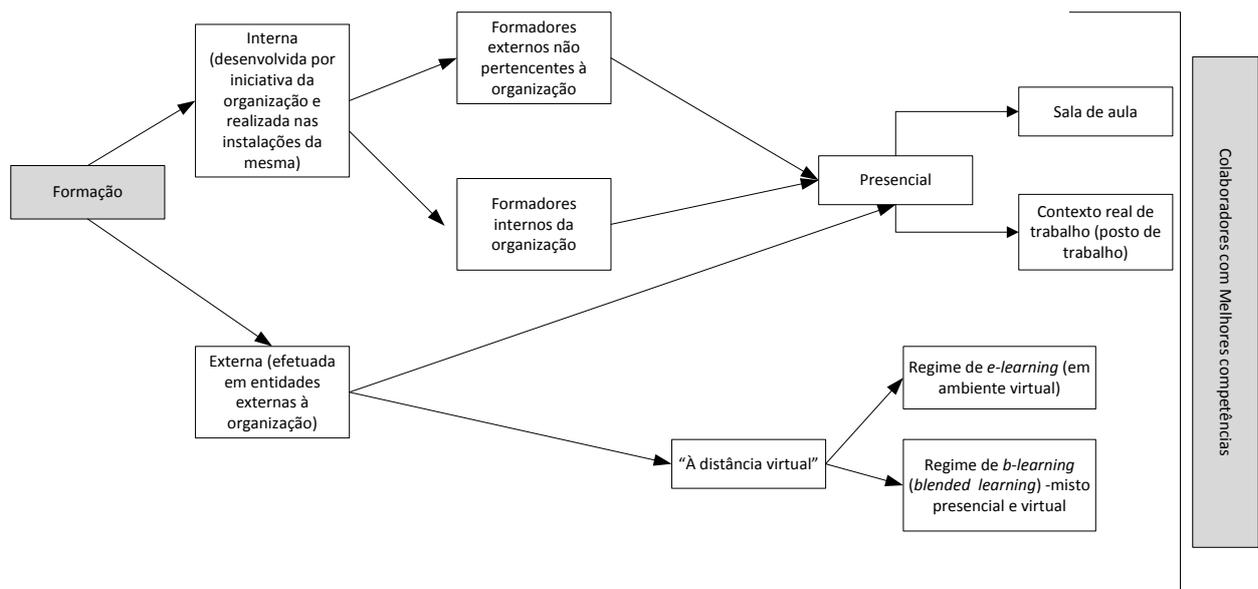


Figura 5 - Tipologias de Formação

Fonte: Elaboração própria

É de realçar que com o aparecimento das tecnologias de informação, a internet e o uso do computador portátil e outros dispositivos móveis permitiu a aquisição de conteúdos e a frequência de formação em várias modalidades. Por outro lado, as novas tecnologias também possibilitaram a redução de custos para as organizações através do aparecimento de cursos de formação em regime virtual (*b-learning*). Esta forma de formação permite aos colaboradores adquirir conhecimentos, sem se ausentarem muitas vezes das organizações. Também isto só foi possível pela oferta de formação de entidades formadoras externas nessas modalidades, proporcionando aos colaboradores maior disponibilidade e possibilidade de fazer formação para adquirir novos conhecimentos.

Muitas vezes, e pela experiência do autor, muitos colaboradores, são, nos nossos dias, autodidatas, especialmente os quadros superiores e chefias intermédias, que, por sua iniciativa aumentam o seu saber e os seus conhecimentos. Atualmente, os colaboradores procuram constantemente adquirir novos conhecimentos e competências para enfrentar os desafios do mundo do trabalho, quer devido às circunstâncias atuais de desemprego, quer pelas novas necessidades das organizações, sendo cada vez mais necessário obter competências e conhecimentos, não somente na componente técnica, mas também noutras componentes, como por exemplo, práticas de gestão de recursos humanos, liderança, inovação, sistemas de informação, etc.

Também se verifica que nas organizações são muitos os colaboradores que se formam por iniciativa própria, sem qualquer pressão ou obrigatoriedade da entidade patronal, fazendo muitas vezes formação por sua “conta e risco”, na tentativa de saber mais e poder responder mais facilmente aos desafios e exigências das organizações.

Tal como referido atrás, é fundamental que a formação e qualificação dos recursos humanos se manifestem a todos os níveis, isto é, deve ser dirigida aos responsáveis pela gestão e estratégia da empresa, bem como aos colaboradores operacionais, sendo as temáticas e conteúdos adequados às tarefas e responsabilidade de cada função.

É de realçar que a Gestão de Topo tem um papel crucial na implementação das políticas de gestão de recursos humanos, devendo alocar os recursos necessários à sua concretização, deve ser planeada e sustentada, de forma a assegurar o aumento da competitividade, em suma, confirmando o que Boterf (2004, pag.11), referiu

*“O que a empresa pretende são cada vez mais pessoas capazes de tornar iniciativas, pessoas capazes de cooperar eficazmente em projetos descentralizados, contribuindo para a inovação e a elaboração de novos serviços, portanto para a criação de valor. A empresa do 3º milénio só poderá funcionar e desenvolver-se se puder confiar na competência dos profissionais”.*

As organizações que apostam nesta premissa, incluem a gestão dos recursos humanos, bem como a formação e desenvolvimento, como pilares essenciais ao seu desenvolvimento e sua competitividade, confirmando a teoria de Barney (1991), de que um recurso inimitável e raro, (neste caso, os recursos humanos competentes), pode fazer toda a diferença na competitividade da organização.

### 2.3.4 - Qualificação de Recursos humanos e criatividade

Ter recursos humanos formados e competentes exige a definição e implementação de políticas de gestão de recursos humanos concertadas com a estratégia da organização. Esta concertação de estratégias pode permitir à empresa ultrapassar e enfrentar os desafios constantes e a antecipar novos produtos, necessidades dos clientes, garantindo recursos humanos adequados à exigência do mercado, com saberes e capacidades.

Qualquer que seja o setor de atividade, tipologia de produto ou serviço, ou localização geográfica, uma organização necessita de recursos para cumprir a sua missão. Numa organização existem diferentes tipos de recursos necessários ao desenvolvimento do negócio: os recursos tangíveis e os recursos intangíveis.

Barney (1991, pag.101) mencionou 3 categorias de recursos:

*” capital físico que inclui tecnologia usada na empresa, equipamento, a sua localização geográfica e o seu acesso às matérias-primas; capital humano, inclui a formação, experiência, inteligência, relacionamentos, conhecimentos; capital organizacional inclui estrutura formal, o seu planeamento, controlo e sistemas de coordenação formal e informal, assim como as relações informais entre grupos na empresa e a sua envolvente”.*

Desta forma, o capital humano, tal como defendeu Barney (1991), é essencial ao desenvolvimento de qualquer negócio, sendo fundamental gerir os mesmos, de forma a potenciar a aplicação das suas competências. Não basta ter tecnologia, é necessário ter capital intelectual à altura com capacidade técnica, competências, e conhecimentos que promovam a criatividade (capacidade de criar, de desenvolver e ser criativo), sendo que tal se consegue com políticas sustentáveis e planeadas de gestão de recursos humanos.

Como referiu Chen e Huang (2009, pag.104),

*“para a inovação acontecer, as empresas podem alavancar o capital humano para desenvolver competências organizacionais, para a criação de novos produtos e serviços”.*

Assim, para fazer inovação nas organizações, é fundamental existir uma cultura de inovação, que permita e encare que as falhas (a não obtenção de resultados esperados face ao previsto), façam parte do sucesso da atividade inovadora, pois nem sempre os projetos de inovação são bem sucedidos, mesmo com colaboradores treinados, qualificados e com criatividade. É relevante fomentar a experimentação para conduzir a novas descobertas, seja criando ou melhorando produtos e serviços

existentes, de modo a responder antecipadamente às necessidades do mercado e dos clientes, com criatividade. Deste modo, ser criativo pode fazer parte dos traços de personalidade ou estar nos genes de um colaborador ou poderá ser o resultado da aplicação de conhecimentos obtidos, seja pela via da experiência profissional, seja pela via da aquisição ou partilha de conhecimentos e dinâmica do colaborador.

Afinal, qual a definição de criatividade? O que significa criatividade? Qual o papel da criatividade na inovação das organizações?

A criatividade nas organizações é atualmente um tema muito discutido e abordado, embora difícil de obter consenso sobre o modo de medir a criatividade nas organizações. É um tema abordado, quer nas instituições de formação profissional e instituições académicas, quer no meio empresarial e dos negócios, como elemento fundamental e essencial para a procura de novas soluções e novos produtos, para dar resposta às necessidades dos clientes e do mercado.

Em Portugal existe a Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação que tem como missão sensibilizar e promover projetos na área da criatividade, embora existam outras instituições privadas que vão oferecendo ao mercado novas abordagens na área da criatividade, como por exemplo, a Associação Portuguesa para a Qualidade com *workshops* sobre a temática.

Na Europa, em 2009, foi instituído pela Comissão Europeia, o Ano Europeu da Criatividade e Inovação, tendo como objetivo

*“sensibilizar os cidadãos para a importância da criatividade e da inovação, enquanto competências chave do desenvolvimento pessoal, social e económico. Através desta iniciativa, a União Europeia procura moldar o futuro da Europa no contexto da globalização, promovendo o potencial criativo e inovador que existe em todos nós”* (Comissão Europeia, 2014, s/pág).

Mais uma vez é reforçada a importância da criatividade associada à inovação como “soluções”, para a saída da crise profunda em que se encontra a Europa. E como é um tema atual, já Isaksen et al.(2000), citado por Jones (2005, pag.171), revelaram que

*“o crescimento do interesse neste tema, tem sido acompanhado por muitas definições de criatividade, à volta de quatro temas: pessoas criativas, processo criativo, produto criativo e ambiente criativo”,*

o que, mais uma vez, fundamenta a complexidade e diversidade do tema, nos vários domínios da investigação.

Segundo Hennessey e Amabile (2010), o estudo da criatividade nos últimos 20 anos tem crescido e despertado o interesse dos investigadores. Ainda segundo os mesmos autores, o estudo da criatividade tem abarcado áreas distintas, por exemplo, a criatividade no contexto e perspectiva dos aspetos neurológicos e psicológicos, a abordagem da criatividade como efeito da formação dos colaboradores, a influência do género dos colaboradores na capacidade criativa, a influência do ambiente organizacional e outras áreas.

Öberg (2013, pag.114),

Citando McClelland e McAdam (2002, pag.87), outros autores definiram criatividade, tal como apresentado na tabela 4, sendo de referir que, consideram a criatividade como a capacidade de gerar ideias, novas ideias, que podem ser aplicadas em benefício do cliente/utilizador/mercado ou mesmo na maximização da organização.

Tabela 4 - Definições de criatividade

<b>Autor/ano</b>	<b>Definição</b>
Heap (1989)	<i>“síntese de novas ideias e conceitos através da reestruturação radical e re-associação de conceitos existentes”</i>
Gurteen (1998)	<i>“ como a geração de ideias”</i>
Titus (2000)	<i>“ o nascimento de novas ideias imaginativas”</i>
Amabile (1983, 1997, 1998)	<i>“geração de ideias e aprendizagem, não necessariamente de produtos acabados ou serviços”</i>
Farr& Ford (1990)	<i>“”novidade e valor de um resultado de um comportamento individual ou coletivo”</i>

Fonte: Elaboração própria com base em McClelland e McAdam (2002, pag.86)

Citado por Binnewies et al (2008, pag.440), Amabile defendeu que *“criatividade pode ser definida como a geração de novos e úteis produtos, práticas, serviços e procedimentos”*, bem como *“a produção de ideias novas e úteis”*. Ainda segundo Amabile (1996, pag.1155), *“criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio”*.

Destas definições, é de referir que a criatividade está relacionada com a criação de ideias que promovam novidades. Pela pesquisa de literatura efetuada e segundo por Morais (2011, pag.2), *“não existe uma resposta única, simples e pacífica... sendo um conceito multifacetado”*, o que dificulta a sua interpretação e estudo, seja no contexto empresarial, seja educacional ou comportamental.

Ora a criatividade, sendo a capacidade de gerar ideias e novidades, está associada a pessoas e suas capacidades criativas, as suas características de competência, personalidade, idade, abertura mental, e outros, em termos individuais, ou pode estar associada à capacidade criativa de equipas ou grupos de trabalho, que desenvolvem em conjunto, troca de ideias, experiências, podendo levar ao desencadeamento de novas ideias. Tal facto confirma-se pela literatura consultada (McClelland e McAdam 2002; Binnewies et al 2008; Hennessey e Amabile (2010)).

Citando Öberg (2013, pag.114), Sasser e Koslow (2008), referem que a criatividade pode ser abordada em 3 perspetivas: *“pessoa, local e processo, indicando que a criatividade tem uma pessoa qualificada, um contexto e uma dimensão de processo”*, o que pode conduzir a vários níveis de investigação.

Na perspetiva desta investigação, a pessoa qualificada é o alvo da análise, e como se pode verificar, existem inúmeros estudos sobre a criatividade individual e sobre a criatividade organizacional como um todo, sendo de referir os autores Andriopoulos (2001); McAdam e McClelland (2002); Alves et al (2007).

Por outro lado, nas organizações com elevada cultura organizacional a criatividade tem sido um tema muito abordado exigindo-se cada vez mais que as pessoas sejam criativas. Ora no contexto empresarial o conceito da criatividade é abrangente, isto é, a criatividade está relacionada com novas ideias, quer relacionadas com métodos de trabalho, quer com novos produtos e novos processos.

Sendo as pessoas uma parte integrante das organizações, será a criatividade fator essencial à criação de novas ideias e por conseguinte existirá alguma relação entre a criatividade e a inovação nas organizações? Inovação e criatividade - estão de costas voltadas, são complementares ou a primeira é a consequência da segunda?

## 2.4 - Inovação

### 2.4.1 - Conceito de Inovação

A inovação é uma temática atual, muito abordada e discutida no contexto empresarial. Apresenta-se como um fator diferenciador e com interesse crescente nas economias europeias, tal como apresentado na Estratégia 2020. Segundo a Comissão Europeia (2014), esta estratégia assenta em três prioridades: o crescimento inteligente, desenvolvendo uma economia baseada no conhecimento e na inovação, investindo na educação dos recursos humanos e investigação em novos produtos e serviços; o crescimento sustentável, promovendo um equilíbrio entre o consumo dos recursos e uma economia mais eficiente e o crescimento inclusivo, fomentando a empregabilidade elevando os níveis de emprego e reduzindo a taxa de pobreza na Europa.

Assim, segundo Mateus (2013, pag.114),

*“ao melhor combinar vários recursos humanos, físicos, tecnológicos ou organizacionais, a inovação é a força motriz do incremento da produtividade total dos fatores e da geração de mais valor e emprego pelas empresas”.*

A inovação é, assim, um instrumento para que a União Europeia possa atingir a meta de *“aumentar para 3% do PIB da UE o investimento (público e privado) em I&D e inovação”* Comissão Europeia, (2012, s/pag.).

Deste modo, na era da globalização num contexto de concorrência permanente e feroz, países, economias e organizações têm necessidade de introduzir fatores diferenciadores.

Atualmente a inovação e capacidade inovadora das organizações, são fatores que as distinguem, levando a um posicionamento internacional e que tem por base, para além de outros fatores, o capital intelectual que está nas pessoas (equipas de colaboradores motivados, formados, competentes e criativos com conhecimentos e capacidades), que permitam utilizar o saber com o objetivo de agregar valor.

Deste modo, a inovação é crucial para a competitividade e se as empresas não inovarem, mais cedo ou mais tarde, acabam por desaparecer, existindo autores que afirmaram tal importância, de que são exemplos, McAdam e McClelland (2002), e Solleiro (2005), em que a competitividade pode ser obtida, entre outros fatores, através das atividades de inovação e com colaboradores com formação adequada aos níveis de responsabilidade, bem como Lau e Ngo (2004), considerando que a inovação é um

importante indicador da competitividade. Tais teorias são fundamentadas pela publicação de estudos por entidades internacionais, como o *World Economic Forum*, tal como apresentado no item 2.4.3, deste documento.

Pela análise da literatura, verificou-se que o tema da inovação tem sido alvo de estudo e investigação por muitos autores, com muitas publicações e *papers* em vários suportes científicos, desde jornais a revistas da especialidade, confirmando-se pela publicação de Crossan e Apydin (2010), que identificou inúmeros autores e diversidade de estudos, no âmbito da inovação.

Mas, qual é o significado de inovação? Pode-se verificar pela tabela 5, que existem inúmeras definições de inovação, podendo-se destacar as seguintes:

Tabela 5 - Exemplos de definição de Inovação

Fonte/autor	Definição
Higgins, James (1995)	<i>“Processo de criar algo novo que tem um valor significativo para um indivíduo, um grupo, uma organização, uma indústria ou a sociedade”</i> <i>“inovação é como uma organização ou indivíduo faz dinheiro a partir da criatividade”</i>
Citado por McAdam (2002)	<i>“uma invenção que pode ser considerada completamente nova”</i> <i>“uma melhoria de um produto ou um sistema existente”</i> <i>“uma difusão de uma inovação existente numa nova aplicação”</i>
Citado por Alves et al (2007)	<i>“”Inovação está associada com o alteração de propósito”</i> <i>“uma atitude refletindo a capacidade de imaginar aquilo que não existe ou um processos em diferentes estádios, desde a ideia até à implementação”</i> <i>“inovação está relacionada com a introdução inicial no mercado de um novo produto ou processo, que quebra competências existentes”</i>
IPQ (2007)	<i>“A inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento”</i>
<i>Business Dictionary</i> ,(2012)	<i>“Nos negócios, inovação, muitas vezes resulta da aplicação de uma ideia científica ou técnica para diminuir a lacuna entre as necessidades e expectativas dos clientes e o desempenho dos produtos de uma empresa”</i>
Manual de Oslo (2005, pag.46)	<i>“é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou de outro método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”</i>

Fonte: Elaboração própria

No vocabulário corrente, a inovação está associada a algo que acrescenta valor, e que permite a diferenciação de uma organização, face à concorrência.

Para impulsionar a inovação numa organização, exige-se que esta tenha uma cultura empresarial com valores, políticas e estratégias devidamente definidas e como motor imprescindível, uma gestão de topo comprometida, com visão a longo prazo.

No sentido comum, por vezes, num contexto empresarial, associamos inovação à componente tecnológica. Contudo, em contexto de inovação empresarial e como se pode verificar na tabela 6, estão definidos quatro tipos de inovação: inovação de produto, inovação do processo, inovação organizacional e inovação *de marketing*, segundo OCDE e Eurostat (2005).

Tabela 6 - Tipos de inovação e suas definições.

<b>Tipo de inovação</b>	<b>Definição</b>
Inovação de Produto	<i>“Introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais”</i> (OCDE e Eurostat, 2005, pag.48)
Inovação de Processo	<i>“É a implementação de novos ou significativamente melhorados, processos de fabrico, logística e distribuição”.</i> (OCDE e Eurostat, 2005, pag.49)
Inovação Organizacional	<i>“Implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e /ou relações externas”</i> (OCDE e Eurostat, 2005, pag.51)
Inovação de Marketing	<i>“Implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.”</i> (OCDE e Eurostat, 2005, pag.49).

Fonte: elaboração própria

Por outro lado, o conceito de inovação está relacionado com algo de novo, um produto, um processo ou novo método, ou seja algo que é uma novidade para o cliente ou para o mercado ou mesmo para a organização, a que se pode chamar inovação radical.

Porém, a definição também aponta para algo que existe e que pode ser significativamente melhorado, levando-nos ao que se designa por inovação incremental,

ou seja, um produto, um processo ou um método existente, que com pequenas melhorias, se transforma numa mais-valia para a organização ou para o mercado.

Assim, cada vez mais a inovação ganha relevância nas organizações, visto que uma organização pode ser inovadora não só em produtos, mas também processos ou modos de funcionamento, bem como em novos métodos de promoção dos seus serviços ou produtos.

Deste modo, pode-se inferir que qualquer empresa pode inovar, visto que até em termos organizacionais o pode conseguir, por exemplo, através da implementação de um novo método de avaliação de desempenho dos recursos humanos, assim como uma nova forma de fazer formação, ou mesmo implementando um sistema de gestão de recursos humanos, existindo atualmente um referencial normativo para tal, a NP 4427:2003.

Importa assim investigar se a capacidade inovadora de uma organização está condicionada pela competência e criatividade dos recursos humanos e se esta facilita a inovação.

## 2.4.2 - Inovação e os Recursos Humanos

A relação e investigação da temática entre a criatividade e a inovação já vem de longa data, como se pode confirmar pela publicação de *papers* e artigos publicados por vários autores (Clercq e Dakhli (2003), Jones (2005), Alves et al. (2007) e Bisadi et al. (2012)).

É de referir que independentemente do setor onde uma organização se insere, é premente existir inovação. Verifica-se atualmente que, em todos os setores de atividade, desde os transformadores até aos serviços, como a banca, saúde ou outros, se vai fazendo inovação aos mais diversos níveis, basta estar atento às campanhas de marketing e ao aparecimento constante de novos produtos e serviços.

Assim, a inovação está relacionada com a capacidade de apresentar e utilizar algo que é novo ou significativamente melhorado, tal como apresentado nas definições mencionadas na tabela 6.

Tal como apresentado por Freel e Jong (2012), a inovação pode ser disruptiva (radical), quando se cria algo de novo para o mercado e que necessita do desenvolvimento de novas competências, com novas capacidades e saberes e conhecimentos. A inovação incremental acontece quando se melhora algo que já existe, ou seja, é criar algo novo, apenas para a organização e com as competências existentes, com a tecnologia e conhecimentos existentes. Tal pode ser observado na figura 6, na qual está estabelecida a relação das competências dos colaboradores e a inovação.

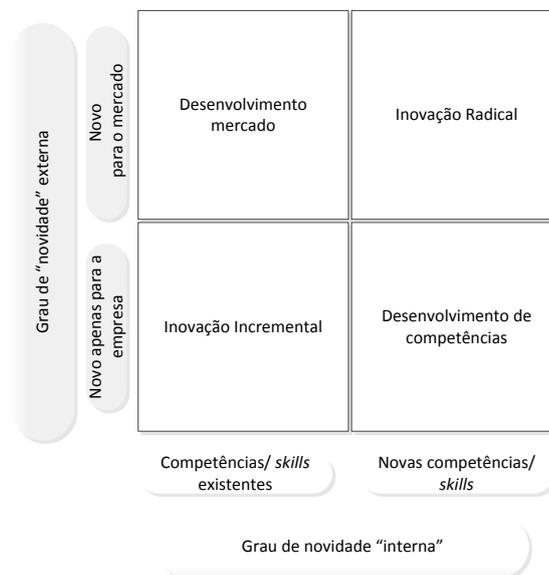


Figura 6 – Inovação e relação com as competências Fonte: Adaptado de Freel e Jong (2012)

Associado à capacidade de inovação de uma organização, não está somente a tecnologia, é necessário ter capital intelectual à altura com capacidades, competências, e conhecimentos que promovam a criatividade, capacidade de criar, de desenvolver e ser criativo, sendo que tal se consegue com políticas sustentáveis e planejadas de gestão de recursos humanos.

Solleiro (2005) e Chen e Huang (2009) defenderam que as práticas de gestão de recursos humanos, levam a que os recursos humanos sejam um ativo a ser bem gerido. Esta boa gestão deve permitir que o conhecimento na posse dos recursos humanos, seja utilizado para criar valor nas organizações, transformando o valor numa vantagem competitiva.

Estudos desenvolvidos por vários autores e segundo Chen e Huang (2009), consideraram que as organizações devem ter práticas de gestão de recursos humanos, sob o ponto de vista estratégico, de modo a influenciar comportamentos e expectativas dos colaboradores e, criar valor no desenvolvimento da inovação, de forma a obter melhores resultados das inovações. Nesta perspectiva e segundo estes autores, os recursos humanos constituem um bem precioso (valor) nas organizações.

Sendo os recursos humanos uma parte integrante de uma organização, estão inseridos numa cultura empresarial, pelo que, para se promover a inovação nas organizações é fundamental existir uma cultura de inovação. Esta cultura de inovação deve permitir e assumir que as falhas (a não obtenção de resultados esperados face ao previsto), façam parte do sucesso da atividade inovadora, pois nem sempre os projetos de inovação são bem sucedidos, mesmo com colaboradores treinados, qualificados e com criatividade.

É fundamental responder antecipadamente às necessidades do mercado e dos clientes, com criatividade.

Ser criativo pode fazer parte dos traços de personalidade e estar nos genes de um colaborador ou poderá ser o resultado da aplicação de conhecimentos obtidos, seja pela via da experiência profissional, seja pela via da aquisição ou partilha de conhecimentos. Assim, o conhecimento existente nos recursos humanos e a sua aplicação em produtos e soluções de valor acrescentado, devem ser bem geridos. A gestão do conhecimento inclui, atividades como, a compilação, recolha, análise do conhecimento, bem como a disseminação e a partilha na organização. Esse conhecimento pode estar catalogado e compilado em bases de dados ou pastas partilhadas na intranet, proporcionando, muitas vezes, o autodesenvolvimento de outros

colaboradores. Estes conhecimentos podem ser adquiridos através de atividades como formação ou outras formas de desenvolvimento e pesquisa.

Na União Europeia com a publicação da Estratégia 2020, foi indiscutivelmente reforçado que a inovação ganhará terreno e não será apenas uma moda, mas sim uma necessidade para combater a concorrência de economias e de países de mão-de-obra barata e sem qualificação, ou sem preocupações ambientais ou de carácter de responsabilidade social.

Em Portugal, assistiu-se nos últimos anos, ao aparecimento de documentos e entidades ligadas à inovação, como por exemplo, o Manual de Boas Práticas de Gestão da Inovação, editado pela COTEC Portugal, bem como a publicação da norma NP 4457:2007, editada pelo Instituto Português da Qualidade, que permite às organizações implementarem sistemas de gestão de inovação, com o propósito de se organizarem e tornarem as suas atividades sistematizadas, partilhando saberes e conhecimentos. Esta norma foi baseada na norma espanhola UNE 16002:2006, bem como em outros documentos internacionais e reconhecidos no âmbito da inovação, como o Manual de *Frascati* e o Manual de Oslo.

Mais uma vez, é reforçado o papel dos recursos humanos na construção de um sistema de inovação, sendo que devem ter as competências e responsabilidades adequadas às funções. Compete à gestão de topo proporcionar atividades de criatividade, através de *brainstorming*, reuniões informais, fóruns de discussão, *blogs*, e outras, como fontes para uma inovação continuada e permanente.

Podemos então questionar, tendo uma organização recursos humanos competentes, será mais inovadora? Qual o papel dos recursos humanos no sucesso das empresas inovadoras? Qual o posicionamento das empresas portuguesas e qual o posicionamento das empresas têxteis e do vestuário de Portugal?

Ter recursos humanos formados e qualificados exige a definição e implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, que sejam concertadas com a estratégia da organização, para que esta última esteja preparada para enfrentar desafios constantes e antecipar novos produtos, necessidades dos clientes.

Atualmente é imperativo as empresas fazer diferente, inovar, apresentar novas soluções, razão pela qual os recursos humanos devem ser criativos. É fundamental ter recursos humanos com capacidades, conhecimentos técnicos e sociais, o que confirma as hipóteses de Siengthai e Bechter (2001).

Santamaría et al (2012, pag.144), referiram que “*evidências estatísticas apontam para a importância dos recursos humanos para a inovação, numa larga escala de indústrias transformadoras e países*”, reforçando o papel e a importância dos recursos humanos na atividade inovadora, numa empresa industrial.

Ainda citado pelos mesmos autores (pag. 144), “*Walsworth and Verma (2007), mostram que a formação parece ter um impacto positivo nas inovações de produto e processo*”, reforçando assim que a formação é um método de adquirir conhecimento, podendo esse conhecimento permitir incrementar a capacidade inovadora de uma organização.

Mais ainda se pode referir (citado pelos mesmos autores (pag.144)), que Beugeldijk “*indica a importância da formação para gerar inovação incremental*”, pelo que a formação sendo uma oportunidade de troca de experiências e conhecimentos entre os participantes, permite aos recursos humanos de uma organização obter informação de outras organizações e outras práticas, que conduzam à chamada inovação incremental.

A inovação incremental acontece nas nossas organizações quando, por exemplo, em produtos já existentes se, acrescem algumas funcionalidades ao produto, ficando um produto com maior valor acrescentado.

Na União Europeia foi apresentada a Estratégia 2020 mencionando a inovação e a qualificação dos recursos humanos, como duas prioridades essenciais para aumentar a performance e a competitividade da União Europeia, Comunicação (2010).

O estudo publicado levado a cabo por uma entidade a pedido da União Europeia, mostrou a importância de colaboradores qualificados para o crescimento de uma organização, sendo que 77 % das empresas inquiridas referiram que o crescimento foi parcialmente explicado pela presença de colaboradores altamente qualificados, enquanto 9% das empresas referiram que tiveram dificuldades em encontrar colaboradores qualificados, o que constituiu uma barreira ao seu crescimento (*European Commission (2013)*). Confirma-se, assim, a importância dos recursos humanos no contexto do crescimento e da inovação, bem como no sucesso das organizações.

Existem vários estudos sobre os recursos humanos e sua implicação e relação com a inovação, em diferentes perspetivas, podendo-se enumerar Siengthai e Bechter (2001) e Chen e Huang (2009) sobre a gestão de recursos humanos e a inovação; Freel (2005) sobre a relação entre inovação e formação dos recursos humanos; Guidetti e Mazzanti (2007) sobre o investimento em recursos humanos e atividades de formação e inovação.

Deste modo, pode-se referir que uma das componentes cruciais para a inovação acontecer nas organizações, é ter recursos humanos e segundo Chen e Huang (2009, pag.104),

*“as iniciativas de inovação tendem a depender largamente do conhecimento, especialização e comprometimento dos colaboradores, como inputs chave para a criação de valor”.*

Também referido pelos mesmos autores, Chen e Huang (2009, pag.104), *“estudos anteriores reconhecem o conhecimento e competências dos recursos humanos como um ativo valioso para as empresas”.*

Segundo a OCDE e Eurostat (2005, pag.43) *“muito do conhecimento de inovação está imbuído nas pessoas e nas suas competências...o papel dos recursos humanos na inovação é importante”.* Esta afirmação reforça a importância dos recursos humanos e seus conhecimentos, são fundamentais para inovar.

É de referir que os autores Siengthai e Bechter (2001), Chen e Huang (2009), reforçaram a gestão dos recursos humanos e as suas práticas como elemento essencial para as competências necessárias para a inovação, tendo mesmo Freel (2005) considerado que *“inovação e formação nas economias modernas estão extremamente ligadas”*, sendo a formação uma forma de obter competências, tal como referido na secção 2.3.3. A formação e a inovação acabam por estar relacionadas na medida em que através da formação os colaboradores podem adquirir novos conhecimentos, os quais podem ser aplicados na organização, contribuindo para a criação de ideias, promovendo-se assim a inovação.

Por outro lado, a formação está associada à qualificação, e a formação pode ser um meio de aumentar a qualificação, seja em grau académico, seja em competência.

Brandenberg et al.(2007), efetuaram um estudo empírico sobre a relação da qualificação dos recursos humanos, em várias vertentes, entre as quais, a experiência e o grau académico, com a inovação das organizações. Deste estudo, os autores verificaram que organizações inovadoras, têm colaboradores com níveis de qualificação superior, face às organizações não inovadoras. Contudo, não conseguiram encontrar uma relação direta entre a proporção dos colaboradores altamente qualificados com os de menor qualificação, tendo mesmo referido que *“uma elevada quota de qualificação não é suficiente, como uma força para inovação do produto”.* Pode-se questionar, será então a qualificação dos recursos humanos que conduz à inovação?

### **2.4.3 - Posicionamento de Portugal no contexto da inovação internacional e nacional**

Tal como referido no ponto 2.4.2, o crescimento de entidades ligadas à inovação bem como a publicação de documentos (Guias de aplicação e implementação de sistemas de inovação pela COTEC e IPQ- Instituto Português da Qualidade), a existência de fundos/financiamento ao abrigo de sistemas de incentivos comunitários (pela União Europeia) e incentivos fiscais (exemplo SIFIDE), a publicação da norma NP 4457, induziram as organizações a promover e apostar na inovação.

É de realçar que Portugal desenvolveu-se bastante nos últimos anos nesta área, com o aparecimento de entidades e novas estratégias, quer governamentais, quer das próprias empresas.

Com a publicação da norma NP 4457:2007, cujo objetivo principal é criar e sistematizar práticas conducentes à inovação, muitas organizações, quer empresas transformadoras, quer de serviços, têm demonstrado interesse na sua implementação. É de referir que a norma é aplicável a todas as organizações com atividades de inovação, independentemente da sua dimensão, setor ou atividade.

De acordo com o IPAC (s/d), existem 164 organizações certificadas, segundo o referencial NP 4457:2007, pelos vários organismos certificadores. Porém, é de referir que a norma de referência, NP 4457:2007, foi publicada apenas há 7 anos. Isto não significa que, apenas 164 organizações tenham práticas de inovação, pois podem existir organizações que inovam e não formalizam ou que não querem que as suas práticas sejam reconhecidas por organismos certificadores independentes.

Também é de reforçar que as práticas de inovação estão a ser disseminadas para o tecido empresarial. As práticas de inovação, nas décadas de 80 e 90 do século XX, eram atividades predominantemente da responsabilidade das universidades. Esta disseminação e alargamento das atividades de inovação às organizações empresariais, de qualquer dimensão, permitiram, a estas últimas, o seu posicionamento num patamar superior de diferenciação, obtendo uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Desta forma se confirma o que Siengthai e Bechter (2001, pag.39), observaram de que *“uma empresa para se manter competitiva, a inovação deve tornar-se um modo de vida”*. Isto significa que as empresas deverão investir na inovação, com produtos de valor acrescentado, e realizar a inovação de forma continuada e permanente, contemplando a inovação nas suas orientações estratégicas, tornando-se mais competitiva.

Em Portugal, nos últimos anos muitas ideias surgiram e muitos projetos foram distinguidos com mérito, quer ao nível nacional, quer internacional em diversos domínios da investigação e inovação, provando que Portugal tem talento (Expresso, 2011).

Existem prémios e distinções por parte de algumas organizações, como por exemplo, do BES (Banco Espírito Santo, atualmente Novo Banco), que nos últimos 9 anos tem premiado projetos de inovação de empresas e de instituições, que se distinguem pela sua capacidade de inovar em setores críticos da economia, estando em curso a 10ª edição do concurso. O concurso intitula-se “Concurso Nacional de Inovação”, e segundo o Novo Banco (s/d), em 2013 ocorreu a 9ª edição e foram distinguidos prémios que, incluem projetos na área da saúde, tecnologias de informação e serviços, recursos naturais, processos industriais.

Também a COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação, fundada em 2003, impulsionou e revolucionou a inovação em Portugal, criando, entre outros, estruturas, documentos de trabalho, instrumentos de apoio à inovação, guias de aplicação e orientação, instrumentos de autoavaliação na área da inovação, como o *Innovation Scoring*, e o Prémio “PME Inovação COTEC-BPI”, proporcionando às empresas portuguesas a possibilidade de implementarem práticas e estratégias no âmbito da Inovação e serem reconhecido o seu esforço na área da inovação.

Por outro lado, esta estrutura dinamizadora no âmbito da Inovação, através da Rede PME Inovação COTEC, incentiva as PME (pequenas e médias empresas), a difundirem as suas mais-valias, seja ao nível de produto ou serviço ou pela capacidade de gerar valor para a sociedade e para o país. Esta rede de empresas fomenta também uma troca de experiências entre as várias empresas de vários setores, com o objetivo de melhorar o seu desempenho. Pertencem a esta rede, tal como verificado na figura 7, empresas dos mais variados setores, sejam públicas sejam privadas, e localizadas de norte a sul do país.

Sector	N.º de PME
TIC	81
Equipamento industrial	19
Agricultura e alimentar	15
Plásticos e moldes	15
Electrónica	11
Biotecnologia, farmacêutica e medicina	10
Calçado	8
Construção civil	6
Consultoria	6
Mobiliário	6
Metalomecânica	5
Produção de energia	5
Têxteis e vestuário	5
Engenharia de materiais	4
Ambiente	3
Cortiça	3
Química e tintas	3
Design	2
Electrodomésticos	2
Engenharia aeroespacial	2
Processamento de madeira	2
Publicidade e marketing	2
Borracha	1
Cerâmica	1
Climatização	1
Construção de embarcações	1
Higiene e cosmética	1
Iluminação	1
Produção de capacetes	1
Produção de lápis	1
Produtos de limpeza	1
Serviços financeiros	1
Serviços florestais	1

Figura 7 - Distribuição das empresas da Rede Cotec PME Inovação, por setor de atividade

Fonte: Cotec (2013)

Atualmente são publicados estudos por várias instituições, nos quais são apresentadas informações e estatísticas sobre a inovação no mundo, por país, por setor de atividade. Entre outros estudos, é de referir o *Global Innovation Index (GII)*, publicado anualmente pelo consórcio: *Cornell University, The Business School for the World* e a *WIPO – (World Intellectual Property Organization)*, e seus parceiros, sendo que a versão de 2014, reforça precisamente o papel dos recursos humanos no sucesso da inovação como fator determinante na mesma.

Na Europa, anualmente é publicado o *Innovation Union Scoreboard*, pela Comissão Europeia, no qual é apresentada a comparação do desempenho dos vários países europeus, em termos de inovação.

De acordo com o INSEAD (2011), figura 8, pode-se observar o posicionamento dos vários países relativamente ao investimento gasto em investigação e desenvolvimento, bem como os países que “exportam para outras economias “ e “importam” inovação. É de referir que os Estados Unidos da América apresentam valores muito elevados para exportação e a China com um valor elevado na importação. Na Europa, os países escandinavos - a Alemanha, Reino Unido e Suíça ganham posição face a outros países europeus. Portugal não consta no mapa, ou seja, o investimento em I&D não é significativo. É de referir que este posicionamento está relacionado com um conjunto de parâmetros e variáveis estudadas.

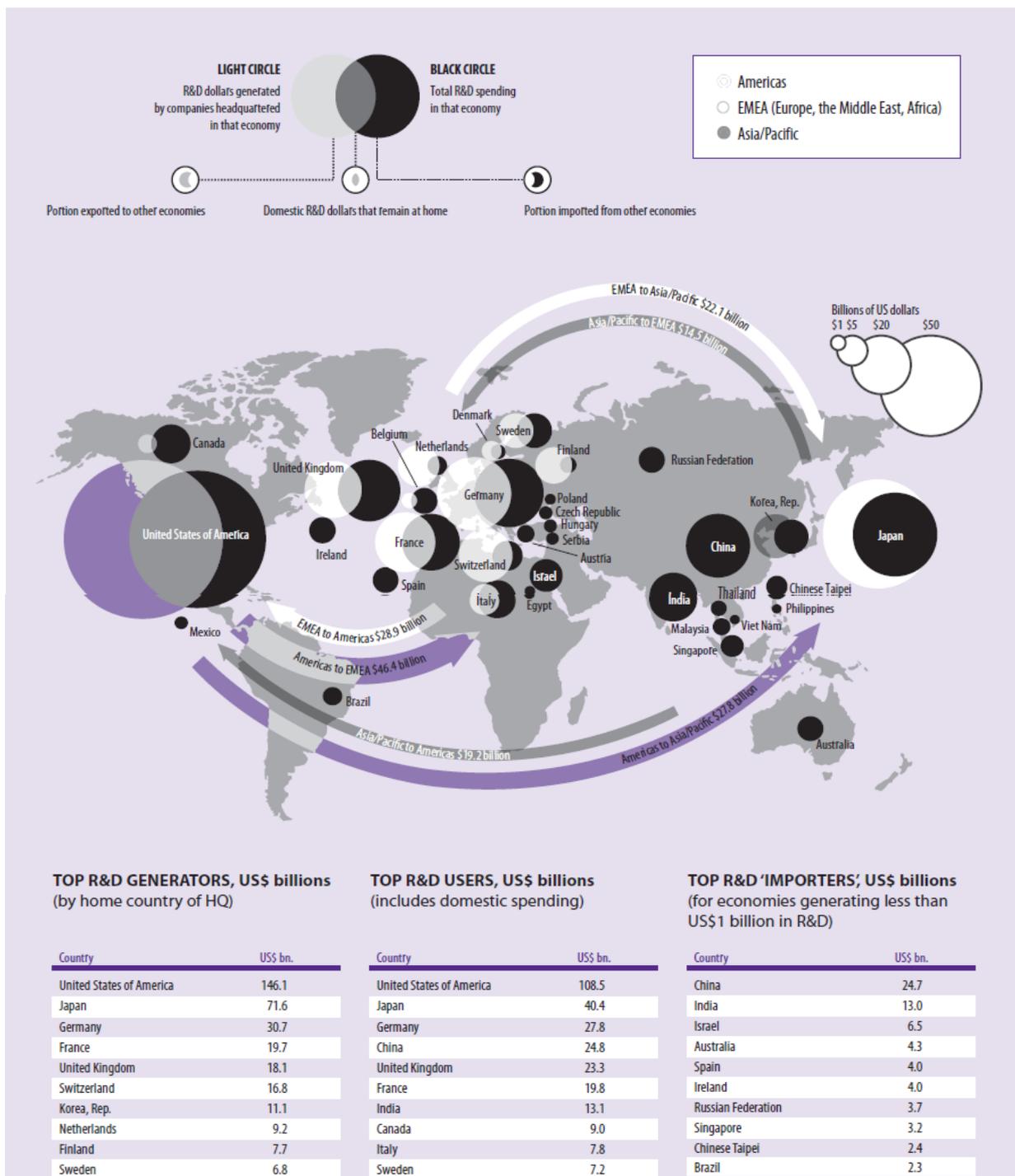


Figura 8 - Investimento em I&D

Fonte: INSEAD (2011)

Ainda de acordo com Cornell (2014), figura 9, os países considerados mais inovadores, no top 10, continuam a ser países europeus e logo se seguida os Estados Unidos da América, sendo que Portugal ocupa o 32º lugar do ranking.

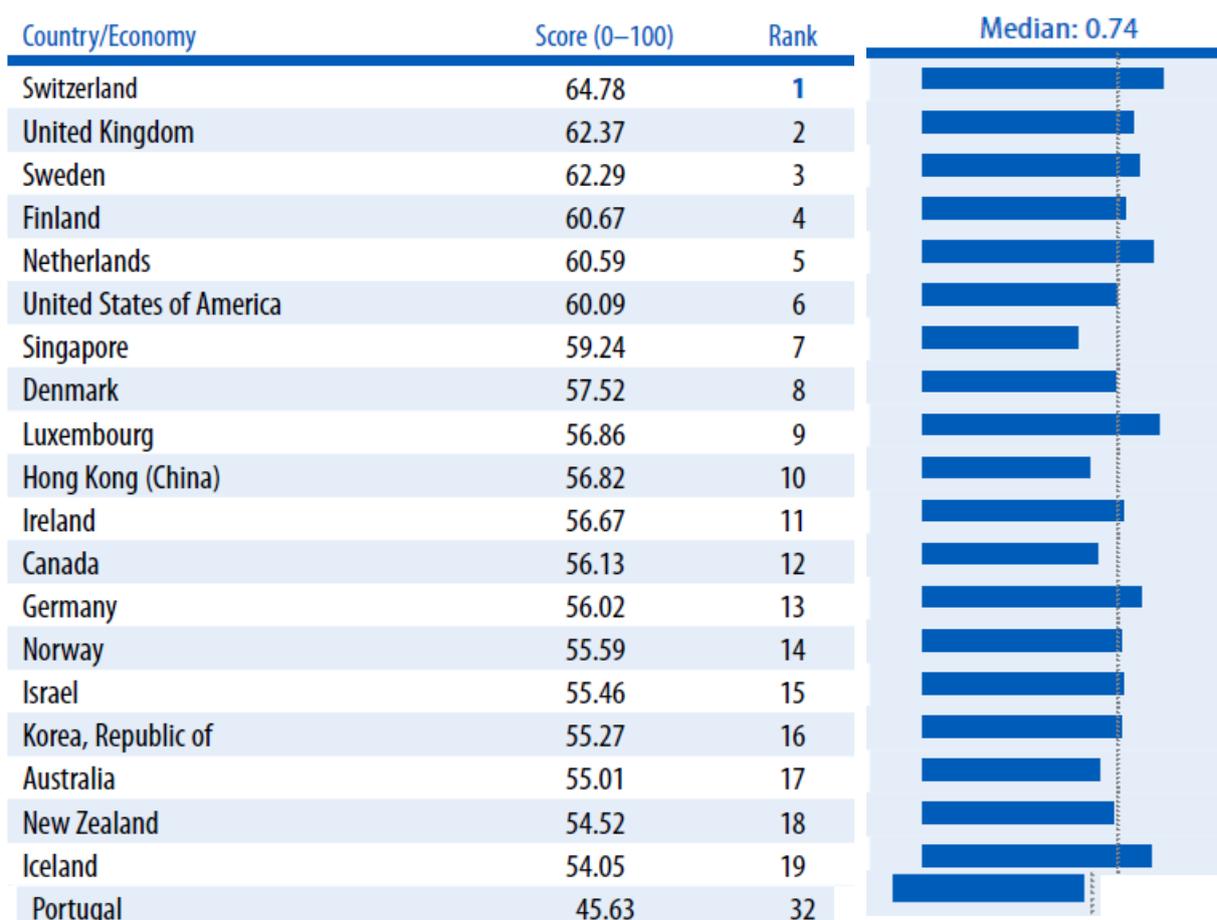


Figura 9 - Ranking dos países inovadores e posição de Portugal

Fonte: Cornell (2014)

De acordo com o estudo *European Commission* (2014), apresentado na figura 10, é de referir que a taxa de crescimento da inovação da União Europeia (em termos médios), é inferior a países, como Coreia do Sul e China, apresentando-se contudo melhor posicionada que os Estados Unidos e Austrália, assim como os países BRICS (Brasil, Rússia, Índia, África do Sul, com exceção da China).

É de referir também que estes resultados foram obtidos com base na taxa de crescimento no período de 2006 a 2013.

Ainda segundo o mesmo estudo, um dos indicadores que compõe esta taxa de crescimento está relacionado com os recursos humanos e a percentagem da população que conclui o ensino superior, o que significa que “as empresas que investem mais em investigação e inovação, têm uma relação mais desenvolvida entre o setor privado e setor público e conseqüentemente, têm uma força de trabalho mais qualificada nesses países, que na União europeia”, *European Commission* (2014, pag.29).

Confirma-se assim, a importância dos recursos humanos no contexto da inovação e a sua contribuição na capacidade inovadora.

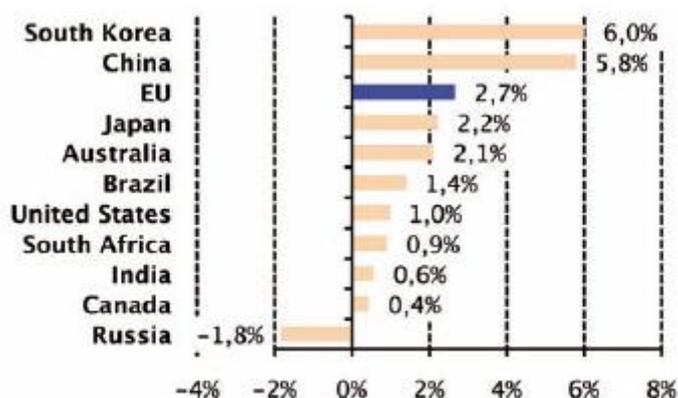


Figura 10 - Taxas de crescimento do índice global de inovação

Fonte: *European Commission*, (2014)

De acordo com o estudo *European Commission* (2014), apresentado na figura 11, estão identificados os países europeus mais inovadores, verificando-se que Portugal integra o grupo dos países considerados “inovadores moderados”, em termos de inovação, apresentando um valor inferior à média da União Europeia, bem como um valor inferior a países como a Suécia, Dinamarca, Finlândia e Alemanha, que integram o grupo de países considerados os “líderes de inovação”.

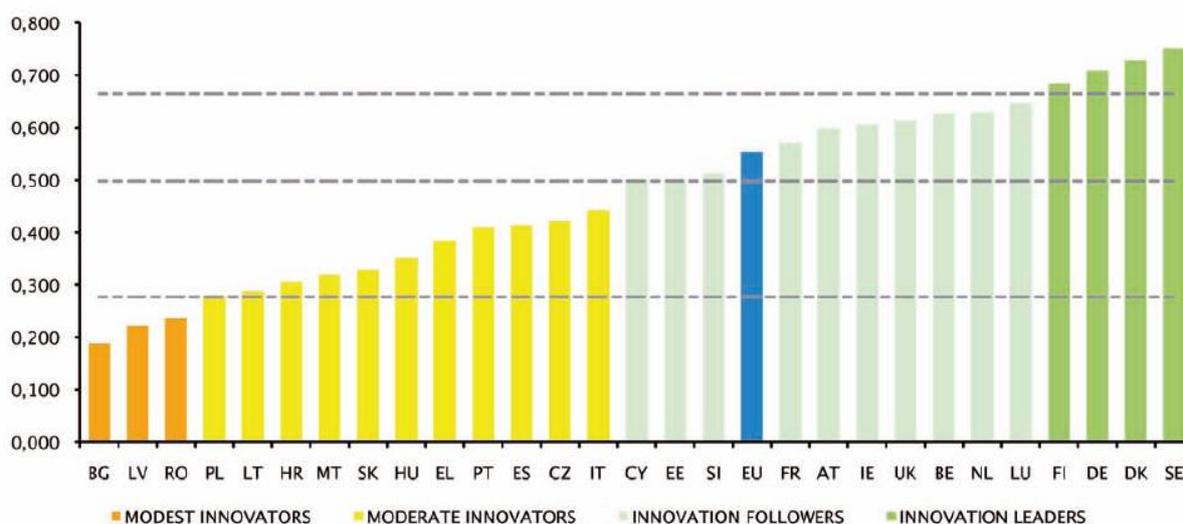


Figura 11 - Países europeus e sua classificação em termos de inovação

Fonte: *European Commission*, (2014, pag.8)

Tendo em conta a implementação do programa Europa 2020 e segundo estatísticas da Comissão Europeia (2014), Portugal terá metas a atingir e para isso, deverá aumentar o investimento em investigação e desenvolvimento com vista à inovação, entre 2.7% a 3.3 % do PIB, o que significa um crescimento acentuado face a 2005, em que apenas 0.78% do PIB era investido em I&D. Também existem metas em termos da qualificação académica, em que a percentagem da população entre os 30 e 34 anos, com ensino superior, deverá rondar os 40%.

Relativamente aos critérios utilizados para a classificação de países, podem ser visualizados na figura 12, alguns dos critérios utilizados, de acordo com o *European Commission* (2014). Como seria de esperar, os recursos humanos e sua formação académica, são tidos em conta como um fator de análise e de classificação.

Main type / innovation dimension / indicator	Data source: Numerator	Data source: Denominator	Years covered
<b>ENABLERS</b>			
Human resources			
1.1.1 New doctorate graduates (ISCED 6) per 1000 population aged 25-34	Eurostat	Eurostat	2004 – 2011
1.1.2 Percentage population aged 30-34 having completed tertiary education	Eurostat	Eurostat	2005 – 2012
1.1.3 Percentage youth aged 20-24 having attained at least upper secondary level education	Eurostat	Eurostat	2005 – 2012
Open, excellent and attractive research systems			
1.2.1 International scientific co-publications per million population	Science-Metrix (Scopus)	Eurostat	2005 – 2012
1.2.2 Scientific publications among the top 10% most cited publications worldwide as % of total scientific publications of the country	Science-Metrix (Scopus)	Science-Metrix (Scopus)	2004 – 2009
1.2.3 Non-EU doctorate students <sup>2</sup> as a % of all doctorate students	Eurostat	Eurostat	2006 – 2011
Finance and support			
1.3.1 R&D expenditure in the public sector as % of GDP	Eurostat	Eurostat	2005 – 2012
1.3.2 Venture capital investment as % of GDP	Eurostat	Eurostat	2007 – 2012
<b>FIRM ACTIVITIES</b>			
Firm investments			
2.1.1 R&D expenditure in the business sector as % of GDP	Eurostat	Eurostat	2005 – 2012
2.1.2 Non-R&D innovation expenditures as % of turnover	Eurostat (CIS)	Eurostat (CIS)	2004, 2006, 2008, 2010

Figura 12 - Critérios considerados para a classificação em termos de inovação

Fonte: *European Commission* (2014, pag.10).

De acordo com o *European Commission* (2014), apresenta-se a figura 13, podendo-se avaliar o posicionamento dos países líderes, seguidores, moderados e modestos, em inovação, em cada uma das dimensões avaliadas. Daqui resulta que Portugal (um país moderado), apresenta uma diferença significativa ao nível dos recursos humanos, representando cerca de metade (0.40), comparativamente aos países indutores de inovação (0.80).

Deste modo, tal nos leva a considerar que em Portugal não é dada especial atenção aos recursos humanos, à sua formação e treino, tal como em países considerados indutores de inovação.

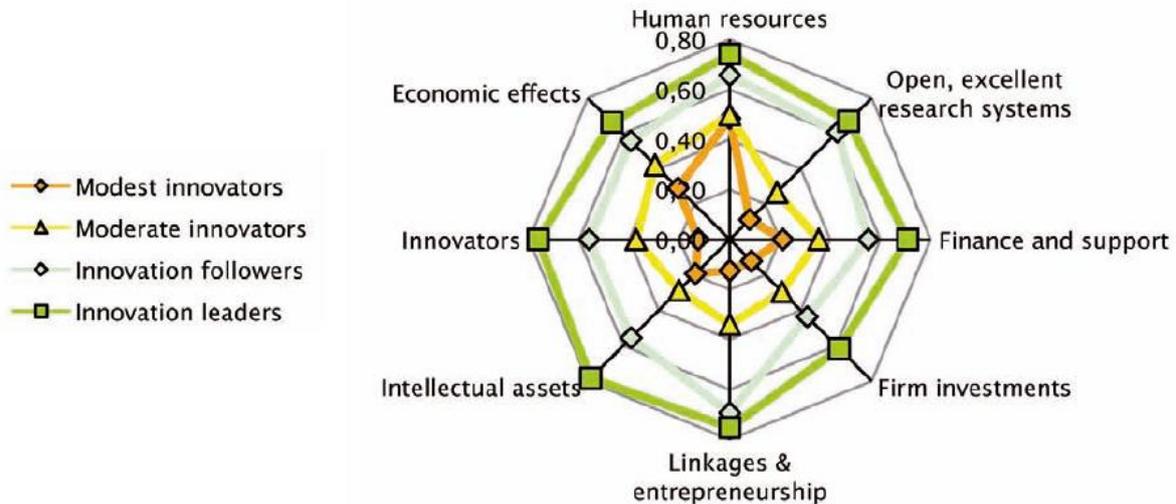


Figura 13 - Dimensões avaliadas e classificação dos países

Fonte: *European Commission* (2014, pag.12)

Ainda relativamente à dimensão dos recursos humanos, pode-se verificar na figura 14, mais uma vez que o posicionamento de Portugal é inferior ao dos países europeus indutores de inovação, e está abaixo da média praticada na União Europeia.

Segundo o *European Commission* (2014, pag.13), verifica-se que, na Finlândia e Suécia, “a força de trabalho (as pessoas), possui as capacidades e habilidades (skills), necessárias para participar e desenvolver uma economia baseada no conhecimento”, permitindo assim, estarem bem posicionados em termos de inovação (de acordo com a figura 10, verifica-se que a Suécia e Finlândia estão bem posicionados).

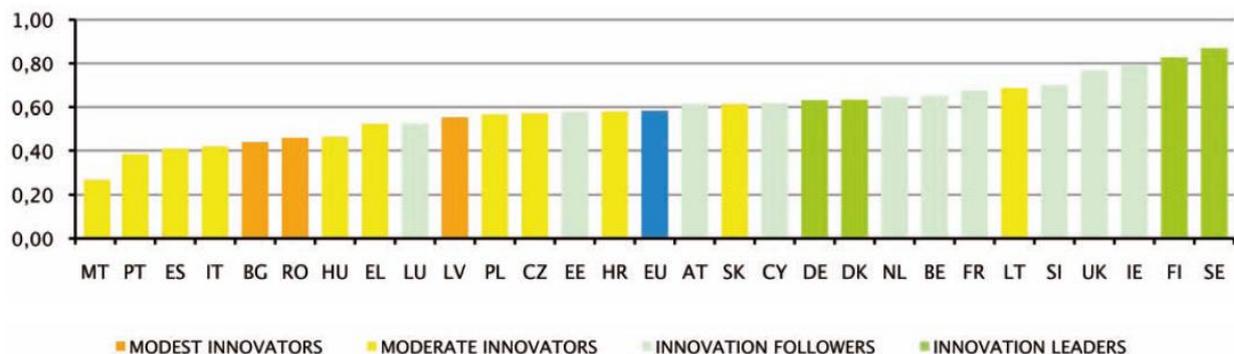


Figura 14 - Dimensão Recursos Humanos em diferentes países

Fonte: *European Commission* (2014)

Porém é de referir, segundo este mesmo estudo, que os países moderados, em que Portugal se insere, têm assistido a um crescimento elevado em termos de performance de inovação com uma taxa de crescimento de 3.9%, bem superior à média europeia 1.7% (entre 2006 e 2013).

Por outro lado, e segundo a *European Commission* (2014), na União Europeia, a componente recursos humanos (2.3%) e ativos intelectuais (2.1%), tem crescido com um maior número de doutorados (2.8%), bem como o número de pessoas que completam um curso superior (3.6%), proporcionando à Europa, uma maior capacidade para enfrentar os desafios.

Considerando que a União Europeia é constituída por uma elevada percentagem de PME, observa-se, segundo o documento da *European Commission* (2011, pag.9), que “as PME Europeias são inovadoras, não crescem a um nível suficiente. Nos últimos 35 anos, os Estados Unidos demonstraram uma muito melhor capacidade para criar e fazer crescer novas empresas em sectores com elevada intensidade de investigação”, ou seja, as PME europeias inovam, mas não o suficiente.

Analisando a evolução de Portugal, e segundo a Agência de Inovação (Adi), pela análise da figura 15, verifica-se que, Portugal nos últimos anos tem feito um esforço significativo na investigação e desenvolvimento, afetando recursos, mais que duplicando desde 1995, em que investia 0.52% do PIB, representando em 2009, 1.66% do PIB, embora seja um valor inferior ao valor médio da União Europeia, com 2.01% do PIB.

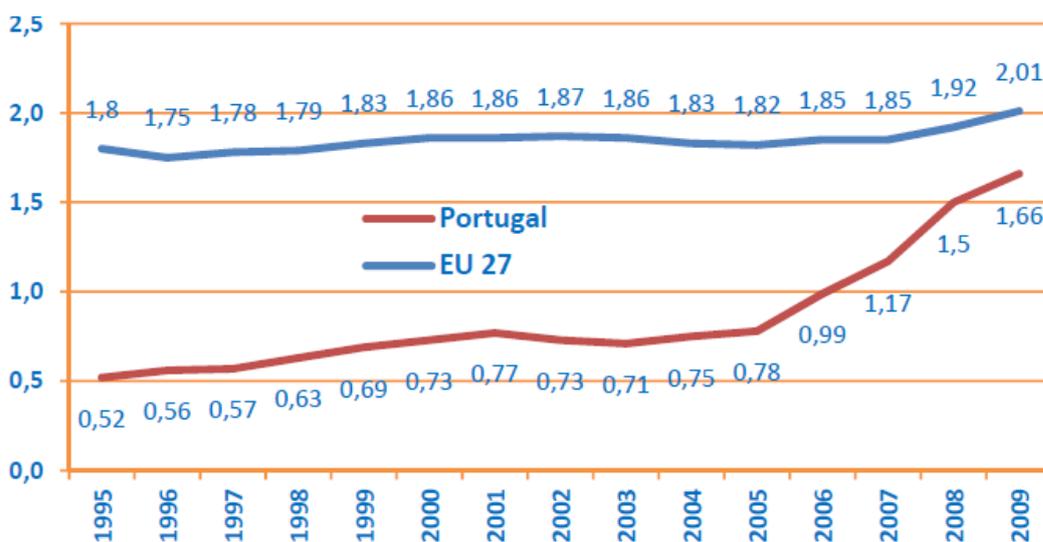


Figura 15 - Despesa em I&D em Portugal

Fonte: Adi (s/d)

Porém, relativamente a Portugal, tendo por base a figura 16, e segundo a Comissão Europeia (2014), verifica-se que o investimento em investigação e desenvolvimento desde 2005 até 2009, foi aumentando progressivamente, e a partir de 2009, verifica-se uma inflexão, atingindo em 2012 um valor aproximado de 1.5% da despesa.

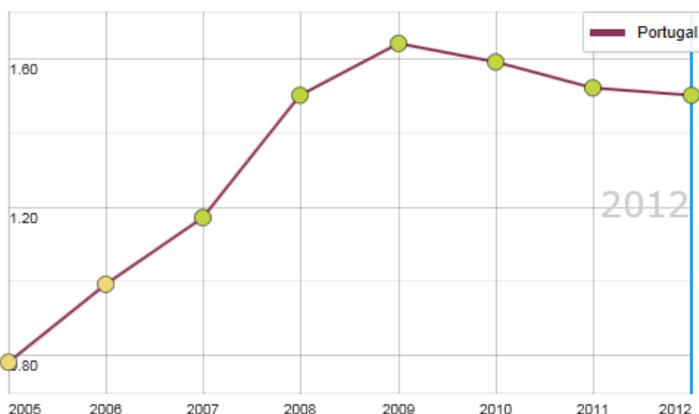


Figura 16 - Despesa em I&D / Investimento em I&D, em Portugal

Fonte: Adi (s/d)

Por outro lado, segundo a Adi (s/d), Portugal tem efetuado um investimento relevante nas atividades de I&D, afetando recursos humanos (investigadores), tal como evidenciado na figura 17.

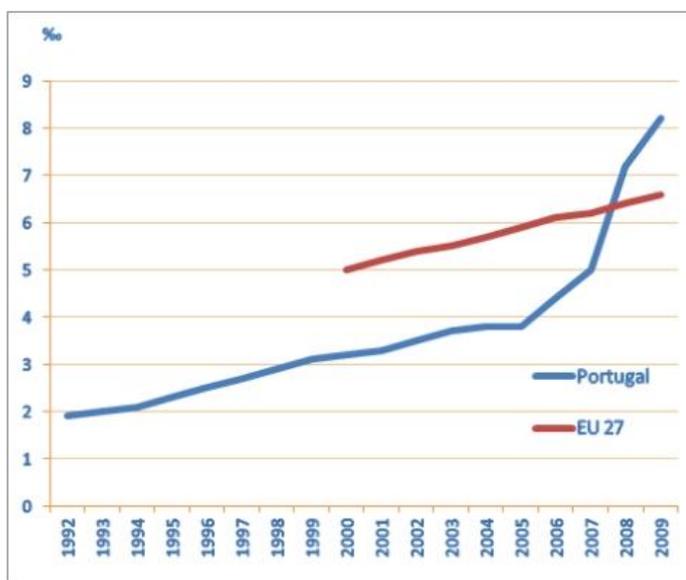


Figura 17 - Percentagem de Investigadores por cada mil ativos

Fonte: Adi (s/d)

Também segundo a mesma instituição, na figura 18, verifica-se que os recursos humanos tornaram-se mais qualificados, pois o número de publicações internacionais e

nacionais por cada mil investigadores tem aumentado, desde 1990 até 2009, sendo de reforçar, quer o crescimento em termos nacionais, quer em termos internacionais.

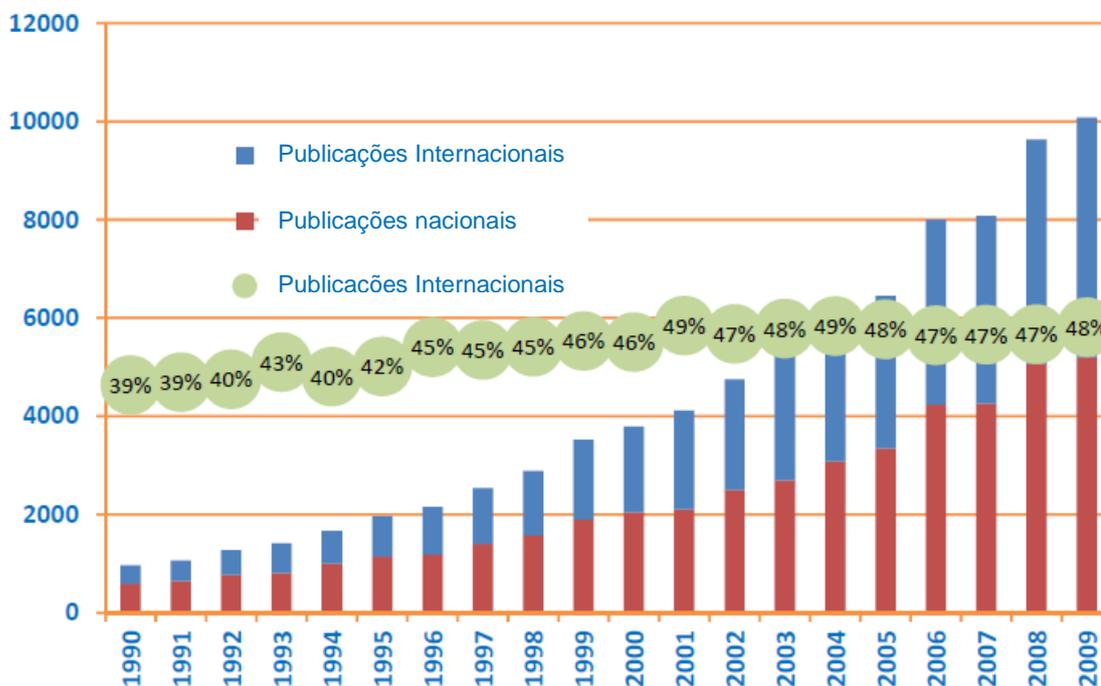


Figura 18 - Número de publicações de investigadores portugueses.

Fonte: Adaptado de Adi (s/d)

Relativamente aos recursos humanos, na figura 19, segundo a Adi (s/d), em Portugal tem havido um investimento por parte das empresas, integrando recursos humanos com ensino superior, o que proporciona recursos humanos com mais capacidades e habilidades, para responder aos desafios das organizações, e em especial, à inovação.

Ano	Nº de empresas com um ou mais colaboradores com ensino superior	Total de empresas	% de empresas com um ou mais colaboradores com ensino superior
<b>1995</b>	26.130	184.472	<b>14%</b>
<b>2000</b>	44.861	258.519	<b>17%</b>
<b>2005</b>	77.846	340.590	<b>23%</b>
<b>2009</b>	98.488	349.788	<b>28%</b>

Figura 19 - Percentagem de colaboradores com ensino superior nas empresas portuguesas.

Fonte: Adaptado de Adi (s/d)

Segundo WEF (2014), e pela figura 20, verifica-se o fraco posicionamento de Portugal em diversos parâmetros avaliados, existindo muitas áreas de melhoria. Apenas no parâmetro “Estruturas”, Portugal posiciona-se acima do valor praticado pelas economias avançadas, sendo que na escala, o valor 7 significa o valor máximo obtido e o melhor. Verifica-se que Portugal nos últimos 3 anos tem-se mantido constante (4.4) e em 2014-2015, o índice observa já um aumento de 0.1, elevando assim para o valor de 4.5.

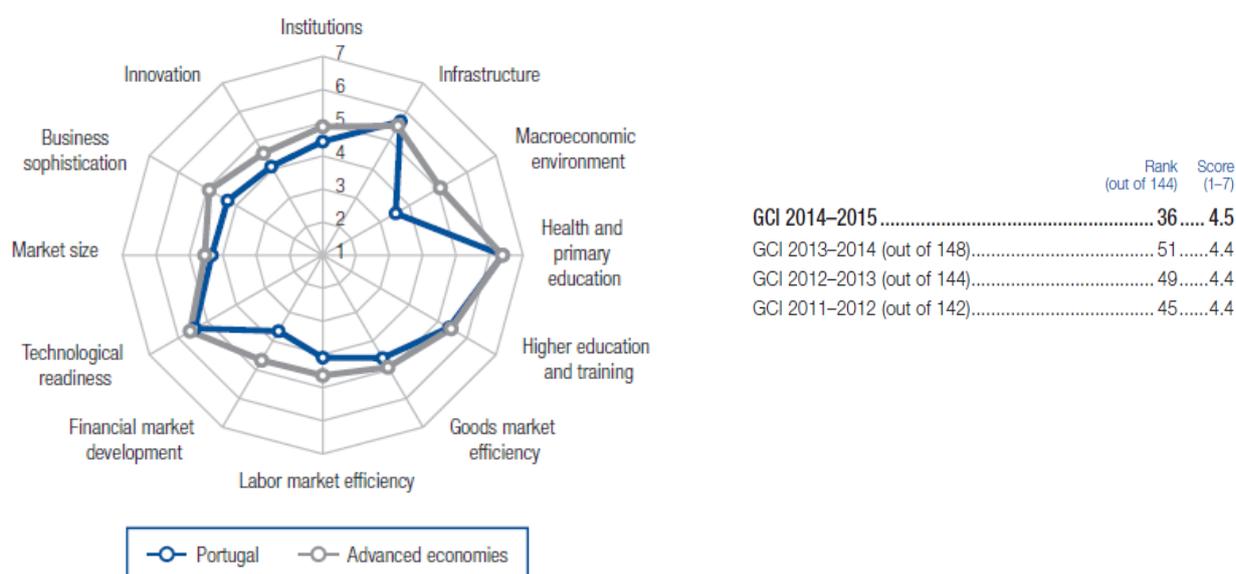


Figura 20 - Posicionamento de Portugal  
 Fonte: WEF (2014)

Ainda segundo o estudo WEF (2014), no que se refere ao posicionamento em termos de inovação, no “Pilar Inovação”, pela figura 21 verifica-se que Portugal tem capacidade para inovar, apresentando o valor de 4.3 numa escala até 7, colocando-se, em 2014, na posição 37ª, num ranking de 144 países. É de referir que o posicionamento de Portugal, entre 2011 e 2014, melhorou ligeiramente em termos globais e noutros parâmetros de análise, como por exemplo, os gastos das empresas em I&D, a disponibilidade de cientistas e engenheiros e as patentes.

12º Pilar Inovação (2014)			12º Pilar Inovação (2011)	
Capacidade para inovação	4.3	37	Capacidade para inovação	38
Qualidade científica das instituições de I&D	5.4	18	Qualidade científica das instituições de I&D	31
Gastos das empresas em I&D	3.6	38	Gastos das empresas em I&D	45
Colaboração em I&D entre empresas e universidades	4.7	23	Colaboração em I&D entre empresas e universidades	33
Procura de produtos avançados tecnologicamente pelo Governo	3.8	42	Procura de produtos avançados tecnologicamente pelo Governo	17
Disponibilidade de cientistas e engenheiros	6.2	8	Disponibilidade de cientistas e engenheiros	46
Patentes	13.0	31	Patentes	48

Figura 21 - Posição de Portugal no 12º Pilar - Inovação e evolução

Fonte: Adaptado de WEF (2014) e WEF (2011)

No que se refere ao “Pilar ensino básico e ensino superior e formação”, pela figura 22, e segundo WEF (2014) e WEF (2011), verificam-se melhorias significativas, sendo de reforçar a formação dos colaboradores.

4º Pilar – Ensino Básico (2014)			4º Pilar – Ensino Básico (2011)		
4.08 Life expectancy, years*	80.4	26	4.08 Life expectancy, years*	78.7	30
4.09 Quality of primary education	4.8	33	4.09 Quality of primary education	4.0	61
4.10 Primary education enrollment, net %*	98.6	17	4.10 Primary education enrollment, net %*	98.7	13
5º Pilar – Ensino superior e formação (2014)			5º Pilar – Ensino superior e formação (2014)		
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	112.9	8	5.01 Secondary education enrollment, gross %*	103.7	13
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	68.9	29	5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	60.2	31
5.03 Quality of the education system	4.3	40	5.03 Quality of the educational system	3.6	76
5.04 Quality of math and science education	4.5	43	5.04 Quality of math and science education	3.3	105
5.05 Quality of management schools	5.9	4	5.05 Quality of management schools	5.1	25
5.06 Internet access in schools	5.7	28	5.06 Internet access in schools	5.7	26
5.07 Availability of research and training services	5.1	24	5.07 Availability of research and training services	4.5	43
5.08 Extent of staff training	4.2	54	5.08 Extent of staff training	3.9	72

Figura 22 - 4º e 5º pilar - ensino básico e ensino superior - posição de Portugal

Fonte: adaptado de WEF (2014) e WEF (2011)

Ainda segundo o mesmo estudo, WEF (2014), observa-se na figura 23 que países como a Finlândia e Suécia estão bem posicionados, em termos de ensino básico, sendo a educação um pilar da sociedade do conhecimento. Portugal está na 33ª posição, bem longe de países do top 20.

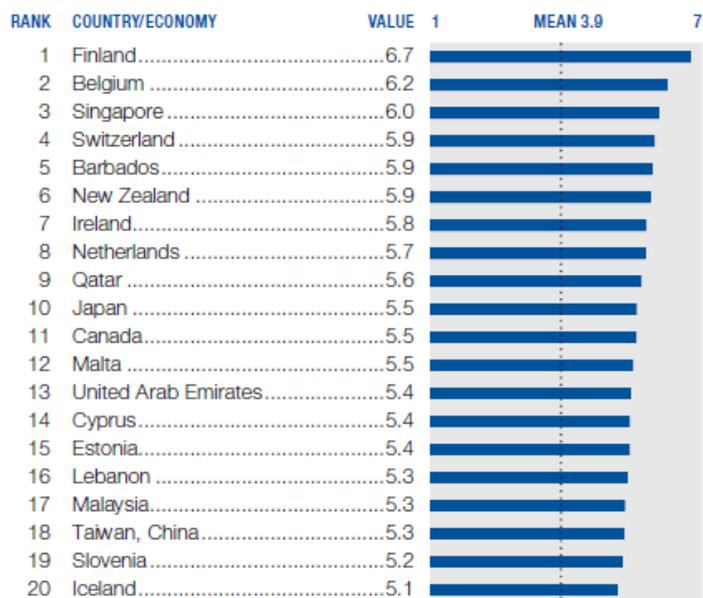


Figura 23 - Top 20 dos países ao nível da qualidade do ensino básico  
 Fonte: WEF (2014. Pag.452)

Relativamente ao ensino superior e segundo o estudo WEF (2014), no que se refere à qualidade do sistema educativo, mais uma vez países como a Suíça e Finlândia, estão bem acima da média, com valores de 6.0 e 5.9, respetivamente, tal como se pode observar na figura 24, Portugal está na 40ª posição, bem longe dos países top 20. Quer a Suíça, quer a Finlândia são países que estão bem posicionados em termos de competitividade e inovação.

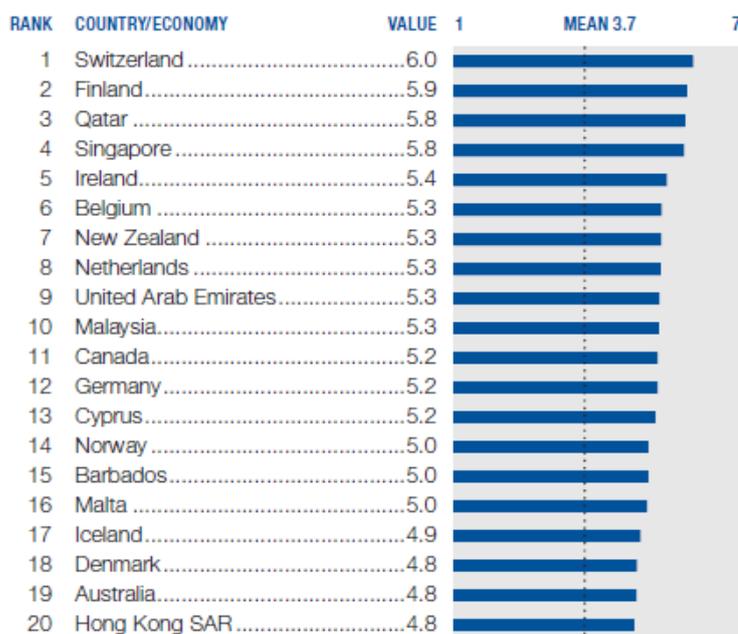


Figura 24 - Top 20 dos países, ao nível da qualidade do ensino superior  
 Fonte: WEF (2014, pag.458)

Relativamente ao investimento em formação e desenvolvimento de recursos humanos, segundo WEF (2014), as empresas de países como a Suíça, Finlândia, e Suécia, têm hábitos de formação e desenvolvimento de recursos humanos e estão bem acima da média, estando também bem posicionados em termos de países competitivos e inovadores, tal como se pode observar na figura 25. Portugal está na 54ª posição, bem longe dos países top 20, o que revela que, ainda há um caminho a percorrer pelas empresas, para que invistam na formação dos seus recursos humanos.

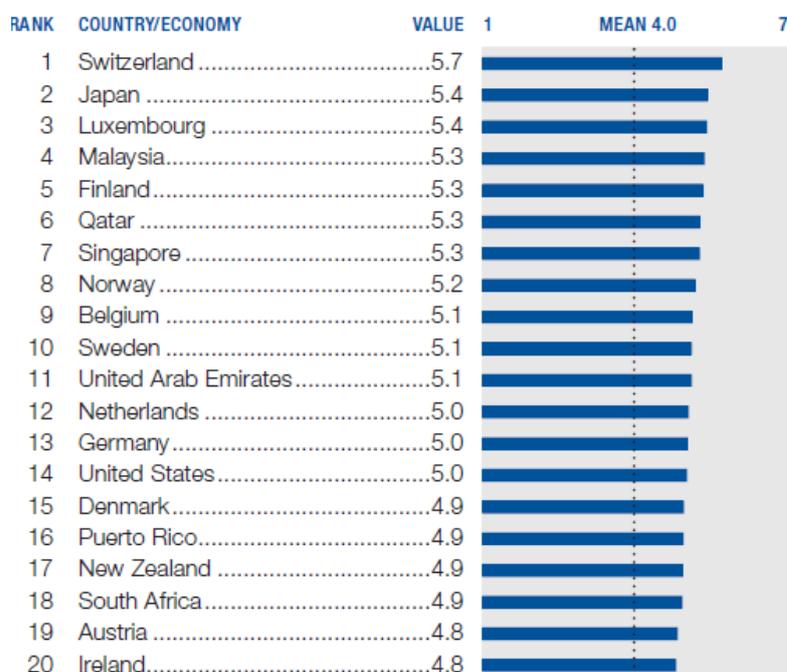


Figura 25 - Posição do Top 20 ao nível do investimento em formação e desenvolvimento de recursos humanos  
 Fonte: WEF (2014, 463)

Segundo o estudo Mateus (2010), e tal como se pode observar na figura 26, em Portugal existem empresas, nos mais variados setores, que desenvolvem produtos e processos inovadores, sendo que as empresas do setor têxtil e do vestuário, tanto inovam no produto como no processo.

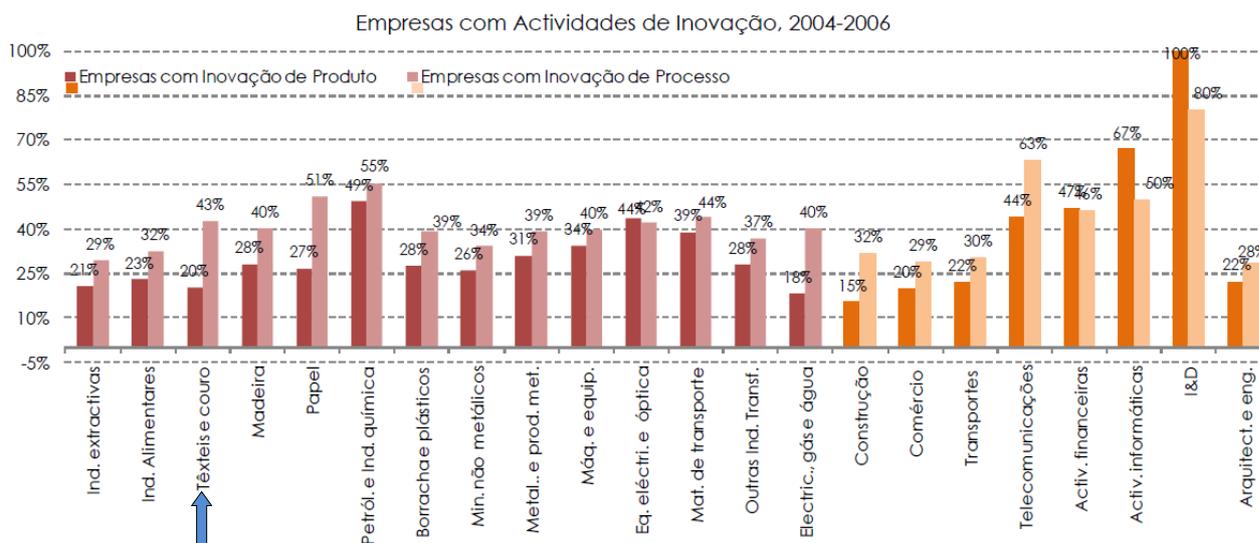


Figura 26 - Empresas com atividades de inovação entre 2004-2006

Fonte: Mateus (2010, pag.57)

No que se refere ao investimento na área de I&D, verifica-se, segundo Mateus (2010), que o setor têxtil e do vestuário apresentam um valor moderado em termos de despesas em I&D, dados de 2008, tal como visualizado na figura 27.

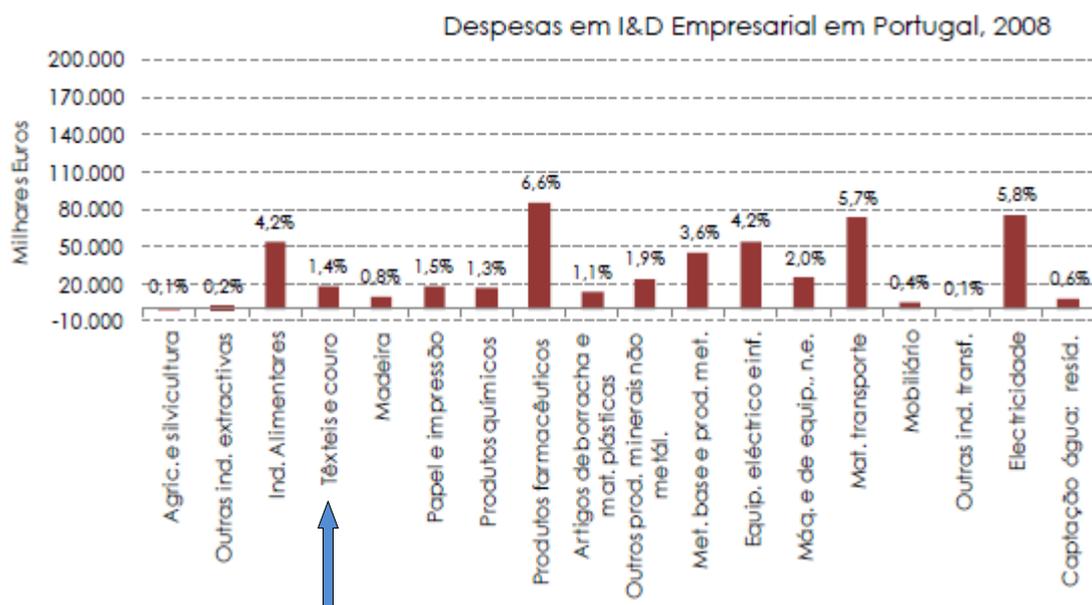


Figura 27 - Setores com atividades de inovação entre 2004-2006

Fonte: Mateus (2010, pag.56)

Contudo, verifica-se que existem casos de sucesso em Portugal, em vários setores de atividades, como apresentado na figura 7. Muitos desses casos são reconhecidos internacionalmente, pela capacidade de inovação e satisfação das

necessidades de mercado e dos clientes e consumidores, ou até da antecipação das necessidades dos mesmos.

Um dos setores de atividade com sucesso nacional e internacional é o setor têxtil e do vestuário que atualmente é *“um setor mais pequeno e depurado, mas também mais ágil, mais competitivo, que produz artigos com maior valor acrescentado e que tem ganhos de produtividade evidentes”* (Vaz (2014, pag.24)). Ainda segundo este autor, as empresas do setor têxtil e do vestuário devem apostar em duas grandes áreas sendo uma delas a inovação tecnológica, quer no produto, quer no processo.

Sendo assim, o setor é vital para a economia nacional. Neste contexto, e tendo por base o alvo desta investigação, deparamos com a questão de saber qual o posicionamento das indústrias têxteis, em termos de inovação, e em que medida têm recursos humanos à altura deste desafio.

#### **2.4.4- Posicionamento do setor têxtil e do vestuário na inovação e nos recursos humanos**

##### **2.4.4.1 - O setor têxtil e do vestuário na inovação**

O setor têxtil e do vestuário é um setor tradicional da economia, o qual segundo a ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, 2013) representa cerca de 9% das exportações totais de Portugal, 20 % do emprego da indústria transformadora, 8% do volume de negócio na indústria transformadora e 8% da produção da indústria transformadora. É um setor constituído por mais de sete mil empresas em que 95% são PME e 85% estão localizadas na região norte, com 51% das empresas localizadas no distrito de Braga, (ATP, 2013).

É de realçar que o setor (fileira) têxtil é constituído por organizações da fileira da fiação, tecelagem, tinturaria, acabamentos e estampanaria (organizações cujo CAE-Código das atividades económicas, revisão 3, é 13), enquanto a fileira de vestuário está relacionada com atividades de confeção e operações afins, (cujo CAE é 14), representando cerca de 31% e 69% do nº de empresas, respetivamente.

Segundo o estudo CIP (s/d), e como se observa na figura 28, o número de empresas da fileira “fabricação de têxteis”, é menor que o número de empresas da fileira do vestuário, sendo, sobretudo PME (pequenas e médias empresas).



Figura 28 - Número de empresas do setor têxtil e vestuário

Fonte: CIP (s/d, pag.21)

Contudo, e segundo Mateus (2010), o setor têxtil e do vestuário, faz parte integrante de um setor, em que existe uma forte especialização, criando e realizando produtos de valor acrescentado, seja pela aplicação de técnicas sofisticadas, seja pela aplicação de materiais e matérias primas inovadoras. É um setor que tem apostado na inovação de produtos e processos, como principal vantagem competitiva, para vingar no mercado e superar as expectativas dos clientes, bem como para responder aos desafios da globalização, e assim “afastar-se /distanciar-se” de empresas que estão sediadas em países de mão de obra mais barata, conseguindo deste modo, assegurar a continuidade do negócio.

Segundo Costa (2011, pag.13), “as empresas deste setor, para serem bem sucedidas, têm de estar muito bem preparadas no domínio tecnológico e de recursos humanos, e têm de dispor de uma grande capacidade de inovação, criatividade, adaptação e resiliência”. Mais uma vez, reforça-se a intervenção dos recursos humanos na capacidade de inovar e vencer.

Nos últimos anos assistiu-se a profundas alterações no setor têxtil em todas as vertentes, técnicas, comerciais, tecnológicas, etc, em que muitas empresas utilizaram fundos comunitários para se apetrecharem e aumentarem as suas capacidades, com recursos humanos qualificados, formação, equipamentos e tecnologia e novas práticas organizacionais, conducentes a práticas de inovação com sucesso.

Segundo ATP (Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal) (2012, pag.9), “a inovação serve para melhorar a competitividade das empresas portuguesas e contribuir para a superação da crise económica, ao proporcionar a oferta de produtos e serviços diferentes junto dos mercados a preços e margens superiores e, ao mesmo tempo,

*assegurar o crescimento dos negócios*”. A ATP considera que o setor têxtil e do vestuário terá futuro, se diferenciar-se dos países emergentes, e tal só será possível pela introdução da inovação, seja em processos seja em produtos.

Ainda a este nível, Costa (2011) e Vaz (2014), consideraram que os têxteis técnicos e vestuário funcional, são considerados produtos de valor acrescentado, com diversas aplicações, por exemplo, na área médica, na indústria automóvel, na área de desporto e conforto, produtos para o lar e outros, sendo uma clara aposta de diferenciação das empresas.

É de ressaltar que esta aposta de diferenciação, conta com a iniciativa e apoio de entidades, entre as quais, ATP, CITEVE (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e Vestuário de Portugal), CeNTI (Centro Nanotecnologia Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes), Universidade do Minho, Universidade da Beira Interior. Existem também plataformas e redes de cooperação que promovem a inovação no setor têxtil e do vestuário, entre as quais, a TEXTRANET- Rede de Transferência Tecnológica.

Por conseguinte e com a necessidade das empresas do STV se diferenciarem e apostarem na inovação, a implementação de práticas de gestão da inovação segundo a norma NP 4457:2007, permitiu a sistematização de atividades na inovação. No setor têxtil e do vestuário existem 10 organizações certificadas por organismos certificadores, segundo o IPAC (s/d).

Também é de realçar que a inovação está a ser disseminada para o tecido empresarial, em todas as áreas e setores de atividade, dado que nas décadas de 80 e 90 do século XX, a investigação, desenvolvimento e inovação era uma atividade, predominantemente, da responsabilidade das universidades, e deste modo, com o novo paradigma, as organizações investem na inovação e assim apresentam-se com produtos inovadores que é uma vantagem competitiva face a organizações que competem por baixo custo e mão de obra barata, tal como acontece em países emergentes.

#### **2.4.4.2 - O setor têxtil e do vestuário e os recursos humanos**

Como em qualquer setor de atividade, os recursos humanos desempenham um papel fundamental no sucesso das organizações.

Segundo o estudo da Fesete (2010), pela figura 29, pode-se verificar que no setor têxtil e do vestuário, desde 2000 a 2007, os recursos humanos com formação superior tem crescido, enquanto os recursos humanos com ensino básico, tem reduzido, embora estes últimos ainda tenham a maior representatividade.

Sector Habilitações	Têxtil			Vestuário		
	2000	2002	2007	2000	2002	2007
Ignorado	0,7%	1,4%	0,2%	1,1%	2,6%	0,1%
>= Licenciatura	1,8%	2,3%	3,5%	0,6%	0,7%	1,3%
Bacharelato	0,5%	0,6%	0,9%	0,3%	0,3%	0,4%
Secundário	6,4%	7,2%	10,0%	5,1%	5,2%	6,2%
Básico	87,6%	85,6%	83,9%	91,5%	89,7%	90,9%
< Básico	3,1%	2,8%	1,6%	1,4%	1,4%	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Figura 29 - Evolução do nível de habilitações literárias dos recursos humanos, no STV.

Fonte: Fesete (2010, pag.26)

Ainda segundo o mesmo estudo, Fesete (2010), pela figura 30, por nível de qualificação/categoria, verifica-se um aumento de colaboradores altamente qualificados, quer na fileira têxtil, quer na fileira do vestuário, indiciando assim a importância de possuir recursos humanos capazes para fazer acontecer a inovação.

Sector Qualificação	Têxtil			Vestuário		
	2000	2002	2007	2000	2002	2007
Ignorado	0,7%	1,3%	2,9%	0,1%	1,5%	2,7%
Quadros superiores	4,9%	5,5%	5,2%	4,8%	5,8%	4,0%
Quadros médios	0,9%	1,3%	1,8%	0,6%	1,1%	1,8%
Encarregados	4,8%	5,2%	5,5%	3,1%	3,2%	3,8%
Altamente Qualificados	1,5%	1,8%	2,5%	0,6%	0,7%	0,8%
Qualificados	39,2%	39,6%	38,8%	59,5%	59,0%	59,3%
Semi-Qualificados	33,0%	33,6%	32,2%	15,8%	15,9%	17,6%
Não Qualificados	8,2%	6,7%	7,1%	3,7%	3,7%	3,7%
Praticantes/Aprendizes	6,6%	5,1%	3,9%	11,8%	9,1%	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Figura 30 - Evolução do nível de qualificação dos recursos humanos

Fonte: Fesete (2010, pag.26)

Tal como referido atrás, as empresas do setor têxtil e do vestuário estão concentradas nos distritos de Braga e Porto - cerca de 85% do número total de empresas.

Também se pode verificar que a zona do Cávado e Ave (distrito de Braga e Porto) (ver anexo 3), em que há maior concentração de empresas do setor têxtil e do vestuário, possui apenas 23 % dos trabalhadores, por conta de outrem, com mestrado e doutoramento.

Também confirmado pelo estudo da CIP (s/d, pag.51), no que se refere à qualificação dos recursos no STV (considerando a qualificação em dois aspetos: as habilitações académicas e a formação técnica para o desempenho da função), observa-se pela figura 31, que:

*“- a maior parte dos trabalhadores, cerca de 87%, apenas possui habilitações ao nível do 4º ano de escolaridade.*

*-os trabalhadores qualificados com a escolaridade obrigatória (9º ano) e o 6º ano, representam cerca de 12% do total.*

*- os quadros com habilitações ao nível do ensino superior, rondam os 1%, mas é de salientar que 67% das empresas possui quadros com este nível de formação*

*- apenas 25% das empresas afirmam ter trabalhadores com habilitações ao nível do ensino técnico profissional”.*

Os resultados dos dois estudos, CIP (s/d) e Fesete (2010), apresentam resultados similares.

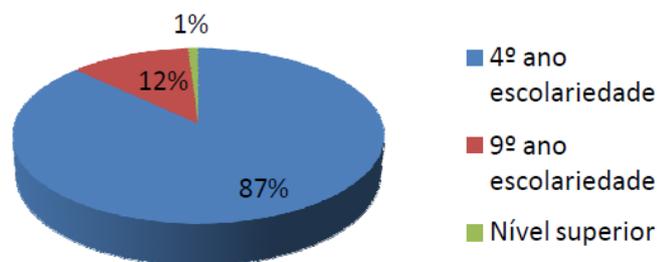


Figura 31 - Distribuição da qualificação dos recursos humanos

Fonte: CIP (s/d, pag.51)

Assumindo que esta qualificação proporciona a aquisição de conhecimento técnico e científico necessário para a inovação, será necessário aumentar as qualificações.

Ainda segundo estudo CIP (s/d, pag.66), observou-se que a *“maioria já realizou formação profissional, contudo verifica-se que grande parte não a faz integrada em plano estruturado, podendo significar que a formação realizada teve em vista objetivos muito particulares, constituindo na maioria dos casos, um instrumento da mão de obra*

às especificidades do posto de trabalho”. Deste estudo, pode-se inferir que a formação acontece de forma descoordenada da gestão estratégica da empresa, sendo realizada para funções muito específicas e não para a totalidade dos colaboradores da organização

Pelo mesmo estudo CIP (s/d, pag.67), os resultados indiciam que:

“-a maioria da empresas do setor têxtil e do vestuário não efetua uma gestão dos recursos humanos de forma estruturada;

- não existe metodologia de levantamento/planeamento na satisfação das necessidades de mão de obra;

- na maioria, a gestão dos recursos humanos, vai pouco para além da gestão administrativa (processamento, gestão dos contratos de trabalho, assessorias jurídicas, cumprimento das disposições obrigatórias nos domínios da assistência na medicina no trabalho, com apoio médico, etc.);

- Uma perspetiva dominante a curto prazo, numa gestão quase totalmente absorvida pelos problemas do dia a dia”.

Ainda no contexto dos recursos humanos e dada a conjuntura global, é fundamental que os recursos humanos adquiram formação noutras áreas que promovam a diferenciação e mais-valias, como por exemplo, a inovação, marketing e controlo de gestão, sendo necessário conduzir novos perfis profissionais, com novas competências. Tal se pode verificar, na figura 32, e segundo o estudo CIP (s/d), que estão identificadas novas competências para os recursos humanos, no setor têxtil e do vestuário.

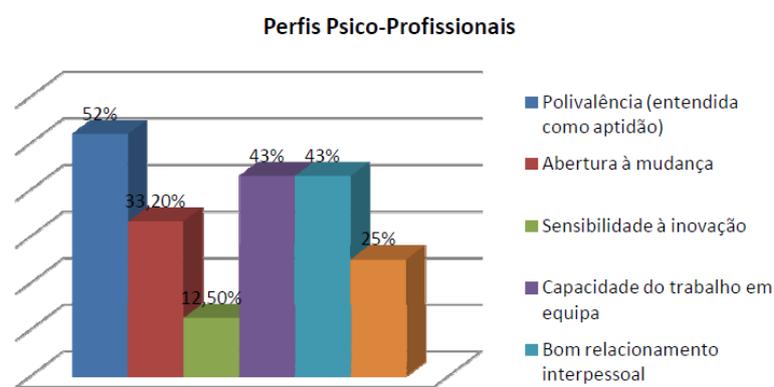


Figura 32 - Novas competências para colaboradores do STV

Fonte: CIP (s/d, pag.82)

Por outro lado, também se pode verificar que deverá haver reforço de competências na área da gestão e liderança para gestores de modo a promover e criar um ambiente propício à motivação e criatividade (CIP, s/d).

Como o setor têxtil e do vestuário ainda contempla um reduzido número de empresas inovadoras (apenas 10 que implementaram e certificaram os seus sistemas de gestão da inovação e empresas que não estando certificadas, pertencem à Rede COTEC Inovação), face a outros setores, como o setor tecnológico ou mesmo alimentar, pode-se questionar: existe alguma relação entre a capacidade inovadora das organizações têxteis e a formação e qualificação de recursos humanos?

É certo que as organizações têm que apostar em áreas estratégicas e de acordo com a Estratégia 2020, a inovação e qualificação de recursos humanos são áreas prioritárias a apostar num futuro próximo.

Também as organizações participantes no estudo da CIP (s/d), reforçaram a importância relativa à organização, ao planeamento e à inovação de processos e produtos. Por outro lado, a evolução tecnológica nas diferentes fases produtivas do setor têxtil e do vestuário é uma constante, com a introdução de novas tecnologias que vão aparecendo para acompanhar as tendências de novos produtos e produtos mais sofisticados. Ainda segundo o mesmo estudo (CIP, (s/d)), as respostas das empresas que nele participaram, apontaram a necessidade de adquirir novas matérias e conteúdos, para diferentes níveis hierárquicos e diferentes funções, tal como se pode visualizar na figura 33, CIP (s/d).



1 – (Alto); 2 – (Médio); 3 – (Elementar)

Figura 33 –Novas competências para colaboradores do STV, por função

Fonte: CIP (s/d, pag.83)

Assim, para atingir as metas estabelecidas na Estratégia 2020, as empresas do setor têxtil e do vestuário, tal como refere Vaz (2014), precisam de ter em conta que, *“há sete eixos estratégicos no novo plano, que são sobretudo orientações para as empresas adaptarem à sua própria realidade: a capitalização das empresas, a gestão das organizações, a competitividade para ser concorrencial à escala global, a inovação incremental, a valorização dos recursos humanos, a imagem e visibilidade do setor e por fim o empreendedorismo”*.

Desta forma, é crucial o investimento e a valorização dos recursos humanos no contexto da inovação empresarial.

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA**

### **3.1 - Introdução**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da investigação efetuada na temática das competências, criatividade e inovação. Assim, na secção 3.2 apresentam-se as questões /problemas que são alvo da investigação e a metodologia seguida; na secção 3.3 apresenta-se a caracterização da amostra alvo de estudo, bem como os instrumentos utilizados para obtenção de dados para a investigação.

Inicialmente esta investigação incidia sobre a análise comparativa de práticas, métodos e ferramentas utilizadas nos vários setores de atividade, na área da temática da dissertação – competências, criatividade e inovação, de modo a tornar a investigação mais abrangente e mais rica. Nesta metodologia o instrumento utilizado foi o inquérito, tal como se apresenta no anexo 4. Contudo, face à falta de participação das empresas dos vários setores de atividade e de uma amostra de respondentes reduzida (enviados 244 inquéritos e recebidos apenas 32, enviados entre 15/01/2013 e 26/02/2013), levou à alteração de estratégia por parte do autor.

Por conseguinte, a investigação centrou-se apenas nas empresas do setor têxtil e do vestuário, dado estarem mais acessíveis para obtenção de dados, visto o autor exercer a sua função neste setor de atividade.

A metodologia utilizada foi a metodologia qualitativa, isto é, com questões definidas à partida, através de entrevistas, semidiretivas, em empresas do setor têxtil e do vestuário, que possuem um sistema de gestão de IDI (investigação, desenvolvimento e inovação) certificado e/ou pertencentes à Rede COTEC PME Inovação, pretendendo-se verificar quais as práticas existentes no STV relativas à gestão de recursos humanos e sua implicação no sucesso da sua capacidade inovadora.

Esta temática poderá ser novamente alvo de investigação, até em diferentes setores tradicionais, como por exemplo o setor do calçado, de modo a desenvolver programas, metodologias e estratégias que possam levar as empresas do STV a patamares superiores de desempenho, na área da inovação.

### 3.2 - Questões de investigação

O desenvolvimento desta dissertação assentou num objetivo macro: avaliar a relação entre a capacidade inovadora das organizações e suas práticas de gestão de recursos humanos, de forma a responder à questão base:

Será a inovação nas empresas do STV alcançada através de recursos humanos qualificados e formados e qual a sua contribuição na inovação?

Pela análise da literatura verificou-se que existem estudos que investigaram a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a mais-valia, em várias áreas, incluindo a competitividade, o desempenho económico da organização, a inovação, a idade e experiência dos recursos humanos, etc. A conclusão é comum: os recursos humanos desempenham um papel fundamental na obtenção de mais-valias e que contribuem para a competitividade de uma organização, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade.

Sendo a inovação um dos fatores diferenciadores das organizações atuais para competirem no mercado global, e em particular as organizações do setor têxtil e do vestuário, e pela literatura consultada, importa questionar:

- 1- As empresas consideradas mais inovadoras no STV, possuem técnicas e práticas de gestão de recursos humanos, com recursos humanos competentes e com práticas de formação contínua?

Pelos estudos recolhidos da Fesete (2010) e CIP (s/d), sobre a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos, empresas do setor têxtil e do vestuário, são essencialmente PME, e não promovem a prática de uma verdadeira gestão de recursos humanos. Com base na amostra selecionada, será avaliada esta questão, de modo a confirmar se nas empresas inovadoras, tal se aplica e se pratica.

Uma outra questão relevante e alvo da investigação são as competências dos colaboradores e a sua relação com a capacidade de inovar, colocando-se a seguinte questão:

- 2- Serão os colaboradores competentes e qualificados que promovem e induzem a inovação das empresas?

Pela revisão da literatura, verificou-se que as competências são essenciais em qualquer situação e na vertente da inovação, existem características/novas competências que os recursos humanos devem possuir para alavancar a inovação nas organizações, tal como defendido por Siengthai e Bechter (2001), Boterf, (2004) Chen e Huang (2009). As práticas de gestão de formação e qualificação são essenciais à aquisição e desenvolvimento de competências dos recursos humanos. Importa assim verificar se as empresas do STV têm práticas constantes e periódicas de formação, que promovam a aquisição das novas competências.

Outra questão relevante e alvo do estudo, é a criatividade dos recursos humanos, no contexto na inovação no setor têxtil e do vestuário. O *slogan* de Thomas Edison “a inovação é o resultado de 99% de transpiração e 1% de inspiração”, ou seja, é preciso muito esforço, muitas ideias, muitas sugestões para “nascer” ou “criar” algo de novo, e deste modo os recursos humanos e os estímulos à criatividade são essenciais à inovação, pois uma mente aberta é fundamental no contexto da inovação, confirmando-se o que Albert Einstein refere “ *uma mente aberta a uma nova ideia, jamais voltará ao seu tamanho original*”. Assim, pode-se questionar:

- 3- As empresas do setor têxtil e do vestuário, promovem e estimulam a criatividade dos seus recursos humanos, com vista a obter novas ideias e sugestões? Quem são os mais criativos na organização? A criatividade tem sido alvo de muita investigação em várias perspetivas, contudo no âmbito desta dissertação pretende-se avaliar quais as práticas utilizadas, quais as ferramentas e se são aplicadas.

Por fim e não por último, é importante validar quais os resultados da inovação nas empresas do STV e em que medida os recursos humanos têm implicação no sucesso dessa inovação. Assim,

- 4- Será a inovação o resultado do acaso ou o resultado de práticas sistematizadas e de estímulos de criatividade dos recursos humanos qualificados?

### 3.3 - Definição e instrumento de recolha de dados

O desenvolvimento desta dissertação assentou numa estratégia de investigação com pesquisa exploratória e pesquisa analítica.

Para a sua prossecução foi desenvolvido um estudo quantitativo através da implementação de um inquérito *on line*, realizado ao conjunto de empresas de vários setores da economia nacional, que pertencem à Rede PME Inovação COTEC, (até 14/01/2013), que se distinguem como empresas inovadoras, e empresas que têm um sistema de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação certificado por entidades certificadoras, segundo a norma NP 4457:2007 (referencial português para as práticas de inovação), tendo também como referência até 14/01/2013, totalizando 244 organizações.

Este inquérito teve como objetivo obter dados e informações necessárias para avaliar a relação entre a qualificação de recursos humanos, criatividade e inovação, nas empresas de várias dimensões e setores de atividade. Dado o contexto da investigação, optou-se por utilizar a amostra/universo na sua totalidade, para se obter conclusões sobre os vários setores de atividade. O inquérito contemplou questões diversas e que se apresenta a seguir:

- informação sobre os recursos humanos das empresas, no que se refere a práticas de formação, habilitações literárias, antiguidade, função, práticas de gestão de recursos humanos – avaliação de desempenho, carreira, incentivos, etc, que permitem obter informação sobre a qualificação dos recursos humanos nas organizações;
- informação sobre as práticas e estímulos à criatividade nas organizações, quais as práticas que as organizações conhecem e quais as utilizadas nas suas atividades de inovação;
- informação sobre a inovação das organizações: investimento disponível para I&D, marcas e patentes registadas, implementação de sistema de gestão IDI, etc.

Contudo, como apenas responderam 32 organizações, entre 15/01/2013 e 26/02/2013, após 3 tentativas, concluiu-se tratar-se de uma amostra estatisticamente não válida para a investigação. Assim, tendo os resultados da pesquisa exploratória (inquérito *on line*) revelado serem insuficientes e um instrumento não fiável em investigação, devido à baixa taxa de resposta (cerca de 13.1%), foi seguida uma nova metodologia.

Deste modo, optou-se por centrar o estudo em empresas do setor têxtil e do vestuário, tendo sido escolhida uma amostra por conveniência, apesar da limitação de que a partir dos dados obtidos não poderão ser efetuadas generalizações para o universo.

Ainda que não seja possível a generalização, os resultados obtidos, poderão, todavia, contribuir para um melhor aprofundamento dos temas em novas áreas de investigação.

É de referir que a amostra utilizada (empresas que aceitaram participar), deveu-se ao conhecimento pessoal, por parte do autor da dissertação, que permitiu a obtenção dos dados.

Em resultado desta alteração ao nível dos procedimentos a seguir em termos metodológicos, é de todo relevante referir que se optou por utilizar o método qualitativo, nomeadamente a prática de entrevistas, para obter dados sobre a temática da investigação. Segundo Santos (2012), este método “*caracteriza-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores, havendo uma relação de troca durante a qual o entrevistado exprime as suas percepções de um acontecimento ou situação, as suas interpretações ou as suas experiências*”. Tendo em conta a temática, interessa ouvir os vários interlocutores e suas práticas e experiências acerca da gestão dos recursos humanos, sua criatividade e a inovação nas suas organizações.

Santos (2012), refere ainda que as entrevistas podem ser classificadas em estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. As entrevistas estruturadas acontecem quando o entrevistador prepara previamente um guião com questões abertas e fechadas sobre a temática e segue na entrevista essas questões sequenciais, de modo a obter os dados necessários. As entrevistas semi-estruturadas, têm um fundamento similar às estruturadas, embora com possibilidade e flexibilidade das questões colocadas, não seguirem qualquer sequência ou mesmo não serem questionadas em função das respostas do entrevistado. As entrevistas não estruturadas não possuem qualquer ordem/sequência de questões formuladas ao entrevistado, dando liberdade ao entrevistado para explanar sobre o tema.

Tendo em conta o objetivo da dissertação, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, com base num guião previamente realizado, contemplando questões relacionadas com a temática da investigação e do enquadramento teórico/ revisão da literatura, assim como questões que permitam dar resposta às questões formuladas.

Foram efetuadas entrevistas a gestores de topo (administrador), responsável da inovação, Responsável recursos humanos, diretor financeiro, em função da tipologia e dimensão da empresa. Estas entrevistas tiveram como objetivo a recolha *in loco* de um amplo conjunto de informações, nomeadamente, opiniões, práticas, de forma a fundamentarem as conclusões da investigação. As entrevistas foram realizadas entre 9 de setembro de 2013 e 13 de março de 2014, em função da disponibilidade das empresas e do autor.

Foram entrevistados 8 colaboradores de 6 empresas que aceitaram participar na investigação, sendo essencialmente responsáveis da área de inovação (quatro), Gestores de Topo (dois), na área financeira (um), na área dos recursos humanos (um). As entrevistas ocorreram nas instalações das empresas, com exceção de uma das empresas, por questão de horário do entrevistado. As entrevistas tiveram, em média, 1h e 30 minutos de duração. É de referir que as entrevistas foram gravadas, com exceção de uma, pois, por sistema a empresa não autoriza gravação de voz, em reuniões. Resumidamente, esta informação pode ser observada na figura 34, que se segue:

Código da empresa	Pertence a Rede PME Cotec Inovação	Tem Implementação /certificação IDI	Respondentes /Função na empresa entrevistada	Nº total de pessoas	Nº de pessoas entrevistadas	Data da entrevista	Duração	Local da entrevista
A		x	Responsável IDI+ Resp. RH	33	2	09-09-2013	1 h e 45 minutos	Empresa
B		x	Responsável IDI	115	1	23-09-2013	1 h e 10 minutos	CITEVE
C		x	Responsável IDI	202	1	25-02-2014	1 h e 30 minutos	Empresa
D	x	x	Administrador + Diretor IDI	75	2	28-02-2014	1 h e 50 minutos	Empresa
E		x	Diretor Financeiro	38	1	12-03-2014	1h e 20 minutos	Empresa
F	x	x	Administrador	83	1	13-03-2014	1 h e 30 minutos	Empresa

Figura 34 - Resumo do procedimento subjacente ao desenvolvimento das entrevistas

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao grau académico dos colaboradores da amostra utilizada, pela figura 35, apresenta-se um resumo:

Empresa	Nº de colaboradores por grau académico		
	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
A	4	2	0
B	1	1	0
C	24	3	1
D	7	1	1
E	2	1	0
F	8	1+1 (em curso)	1 (em curso)

Figura 35 - Número de colaboradores por grau académico da amostra utilizada

Para além destes instrumentos, foram também utilizados estudos e publicações de entidades reconhecidas que fornecem dados credíveis, fidedignos, como por exemplo CIP- Confederação Empresarial de Portugal, COTEC Portugal, Comissão Europeia e outros, assim como observação nas visitas que foram efetuadas às empresas, bem como uma análise documental de informação disponível em diferentes suportes científicos, como bases de dados, *papers*, *sites*, etc.

O guião utilizado na condução das entrevistas é apresentado no anexo 5.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS OBTIDOS

### 4.1 - Introdução

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a análise de conteúdo das entrevistas realizadas às empresas, que aceitaram participar no estudo sobre as questões de investigação, mencionadas na secção 3.2 desta dissertação.

Na secção 4.2 é explanada a análise de conteúdo das entrevistas, sendo esta secção é dividida, em 3 subsecções. Na subsecção 4.2.1 é apresentada a informação e dados recolhidos sobre as práticas de gestão de recursos humanos e competências, nas empresas alvo de estudo. Na subsecção 4.2.2 é explanada a análise de conteúdo da temática sobre estímulo à criatividade dos recursos humanos e na subsecção 4.2.3 é explanada a análise de conteúdo da temática da inovação e os resultados conseguidos nas organizações e a relação com as qualificações dos recursos humanos. Na secção 4.3 são apresentadas as conclusões relativamente às temáticas alvo de investigação, incluindo as respostas para as questões formuladas na secção 3.2 desta dissertação.

### 4.2 - Análise e discussão dos resultados obtidos

De modo a facilitar a apresentação e compreensão dos resultados obtidos, considerou-se a divisão dos temas alvo de investigação em diferentes categorias, que por sua vez dividem-se em várias dimensões de análise, tal como observado na tabela 7.

Tabela 7 - Classificação das categorias e dimensões de análise

<b>Categoria</b>	<b>Dimensão de análise</b>
Gestão de recursos Humanos	Conceito e práticas de gestão de recursos humanos no STV
	Competências e políticas de avaliação de competências
	Formação e políticas de formação
Criatividade	Práticas de estímulo à criatividade e ferramentas utilizadas
	Condições para a criatividade nas organizações
	Competências e traços de personalidade dos colaboradores
Inovação, Recursos Humanos e Resultados	Mais-valias da inovação
	O papel dos recursos humanos na inovação
	Condições internas da Inovação

Para cada dimensão de análise, é (são) apresentada(s) questão(ões) relacionada(s) com a dimensão de análise, bem como as respostas dos respondentes da amostra (entrevistados). As respostas dos entrevistados são apresentadas de forma codificada, com uma letra maiúscula apresentada entre parênteses ([X]), no final de cada resposta. A codificação das respostas dos entrevistados segue a ordem do apresentado na figura 34.

Todas as tabelas apresentadas nesta secção foram elaboradas pelo autor da dissertação.

## **4.2.1 - Categoria Recursos Humanos**

### **4.2.1.1 - Dimensão - Conceitos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos no STV**

Atualmente, em algumas organizações, a gestão de recursos humanos já contempla “*uma perspectiva integrada e holística da gestão das pessoas, o que requer uma visão mais vasta da organização e uma compreensão de todas as dimensões e conceitos do comportamento organizacional (incluindo a cultura e a estrutura)*”, Machado (2012, pag.36). Isto significa que, algumas organizações já dão importância aos seus colaboradores, não somente como mais um recurso, mas sim como um recurso que dá o seu saber e aplica conhecimentos, trabalha em equipa, necessita de motivação, e faz parte integrante da gestão estratégica das organizações, mas que também tem aspirações e necessidades profissionais.

No que se refere à gestão dos recursos humanos no STV, e pela amostra avaliada, ainda há um longo caminho a percorrer no sentido de integrar a gestão de recursos humanos na gestão estratégica, reforçando a aplicação e implementação de práticas de gestão de recursos humanos com o objetivo do médio e longo prazo.

Pela informação observada na tabela 8, o conceito de gestão de recursos humanos é mais um conceito operacional, gestão do dia a dia e cumprimento legal.

Tal conceção acaba por ser compreensível dado que 85% das empresas do STV são PME não havendo “espaço” para outras áreas da gestão dos recursos humanos, como a progressão na carreira, a avaliação de desempenho, a gestão dos objetivos em termos individuais.

Tabela 8 - Respostas dos entrevistados - Conceito RH

<b>Questão</b>
Qual o conceito de gestão de recursos humanos na empresa?
<b>Respostas</b>
“alocar recursos humanos a determinada área ou projetos” [A]
“gerir as novas contratações, gerir as funções de cada um, gerir os contratemplos que vão acontecendo”[B]
“o que nós fazemos em termos de RH, recrutamos fora ou gerimos internamente”. [C]
“consiste em acompanhar os RH em todas suas questões, motivação, formação, mantê-los com o máximo de motivação e estimulá-los em gostar de trabalhar na organização” [D]
“depende do ponto de vista, temos o recrutamento (no recrutamento a pessoa é sempre submetida a uma fase experimental, com a apresentação do acordo de confidencialidade), e a formação, consoante o setor onde é inserido” [E]
“compreende 2 situações: a mais formal e mais social. A mais formal refere-se à contratação que é subcontratada e a mais social é o contacto direto com os colaboradores, dada a dimensão da empresa, é uma pirâmide muito achatada” [F]

Observa-se pela tabela 9 que as atividades atuais das empresas do STV, da amostra utilizada, ao nível de práticas de gestão de recursos humanos, correspondem a atividades de gestão corrente do dia a dia, projeto a projeto, incidindo sobre as práticas do cumprimento das questões legais, assim como práticas de recrutamento e a componente da gestão de recursos humanos, a gestão da formação.

Tabela 9 - Respostas dos entrevistados - Práticas de gestão de RH

<b>Questão</b>
O que abrange e contempla a gestão de recursos humanos, na sua empresa?
<b>Respostas</b>
“maximizar as potencialidades de cada um. Depende de cada pessoa e de cada situação, é maximizar a produtividade” [A]
“não temos, mas já foi um tema de conversa hoje” [B]
“gestão do recrutamento e práticas de recrutamento e outra grande área, a gestão da formação, na perspectiva de dar formação, competência e conhecimentos às pessoas que cá estão e que entram de novo. A avaliação de desempenho sobre cada colaborador de forma anual, não temos. Nós temos uma avaliação em grupo”. [C]
“a questão das funções, práticas de recrutamento, formação e motivação, e a parte mais legal e acompanhamento de formação, muito na vertente de dar resposta aos requisitos legais. Somos uma PME. [D]
“recrutamento, formação, contabilização da assiduidade dos trabalhadores, recolha de ideias/sugestões dos colaboradores para a melhoria, já fizemos uma avaliação da satisfação dos colaboradores, de forma pontual”. [E]
“contempla as obrigações formais e legais (faltas, absentismo, contratos de trabalho)”. [F]

Pela informação recolhida pode-se referir que o conceito e as práticas de gestão de recursos humanos no STV respeitam a práticas que asseguram e procuram dar resposta às necessidades do dia a dia, pela via do cumprimento legal (faltas, férias, processamento de salários, contratos de trabalho, e outras). Também existem as práticas de recrutamento e admissão na empresa, a formação dos colaboradores, de modo a que os novos colaboradores e os existentes, “*fiquem ajustados aos novos produtos e novos processos*”, tal como referido pelo entrevistado da empresa C, reforçando assim a importância da prática da gestão da formação na aquisição de competências e saber fazer para uma função.

Por outro lado, é de referir que as práticas defendidas por Dessler, (2013, pag.106), em que a gestão estratégica dos recursos humanos significa “*formular e executar, práticas e políticas de RH, que produzam as competências e comportamentos do colaborador, que as empresas necessitam para atingir os seus objetivos estratégicos*”, quando analisadas no STV, das organizações estudadas resulta que cada organização vai gerindo os seus recursos, não de forma sistematizada e abrangendo as tais práticas., mas permitindo que se consiga alcançar os seus objetivos.

Também é importante referir que o citado por Price (1997) se confirma, isto é, considerando que a gestão de recursos humanos abarca também a gestão dos

relacionamentos entre a organização e os colaboradores e que muitas empresas do STV são PME, existe uma proximidade entre os colaboradores e a Gestão de Topo, entenda-se administração ou gerência. Tal como referido e assumido pelo entrevistado da empresa F, a gestão dos seus recursos humanos “*é o contacto direto com os colaboradores, dada a dimensão da empresa, é uma pirâmide muito achatada, há uma ligação direta da administração com os colaboradores*”. Também o entrevistado da empresa E refere que “*temos muito contacto com as pessoas, basta descer e o contacto é contínuo e próximo com as pessoas*”, levando assim a considerar que dada a dimensão e proximidade entre a administração e os colaboradores leva a que, a gestão dos recursos humanos, seja feita de forma muito informal. Porém, esta proximidade permite “*maximizar a produtividade*”, como identificado pelo entrevistado da empresa A.

Uma das áreas da gestão de recursos humanos comum a todas as empresas respondentes, mas com práticas distintas, é o recrutamento.

Todas as empresas respondentes enumeraram as práticas de recrutamento, incluindo a análise de *curriculum vitae* (cv), e as entrevistas, tal como argumentado por responsável da empresa B segundo o qual “*a pessoa é chamada com o cv e através de entrevista valida-se, pois pedimos para enviar o cv antes da entrevista*”. Também é prática de recrutamento serem as próprias organizações que, quer por contactos, quer por anúncio, recrutam os seus colaboradores tal como referido pelos entrevistados da empresa B, “*Tudo é feito com a equipa interna e por entrevistas*”, e da empresa C, “*o que eu vejo são cv e entrevistas, pois a área do recrutamento está sob alçada de outra pessoa. Em termos de inovação, definimos o perfil base para essa função*”. Já o entrevistado da empresa D tem como prática recorrer ao mercado: “*há situações que vamos buscar ao mercado pessoas com formação numa área de menor rotatividade por exemplo na área comercial vamos buscar pessoas com experiência na área*”.

Outra prática consiste no recrutamento solicitado a entidades subcontratadas, mas apenas uma empresa referiu utilizar essa prática – entrevistado da empresa F, referindo que “*a mais formal refere-se à contratação que é subcontratada*”. Neste caso, são apresentadas as competências à entidade subcontratada em que “*os requisitos de competências são definidas pela empresa e são apresentadas à entidade subcontratada que efetua o recrutamento, fazendo uma seleção prévia dos candidatos*”, ou seja, quem define as competências chave é a organização e depois a entidade contratada procura/seleciona o candidato que mais se aproxima dessas competências.

É de considerar que as competências chave devem ser validadas, existindo práticas dessa validação, tal como a resposta dada pelo entrevistado da empresa C, o qual referiu que, *“temos um recrutamento planeado e baseado em competências, saber saber, saber fazer e saber estar. Não é nas habilitações, por exemplo 12º ano, mas sim na capacidade do saber fazer.”* Esta afirmação reforça a importância das várias componentes do saber, reforçando o saber fazer (tendo em conta que o saber fazer é a capacidade de aplicar conhecimento), como essencial à inovação numa organização.

Por outro lado, as práticas de avaliação de desempenho dos colaboradores, de forma formal, não são de comum ocorrência, devido à proximidade entre a administração e os colaboradores que permite identificar quem tem melhor desempenho, seja um indivíduo, seja uma equipa de trabalho. Tal se confirma pelas respostas do entrevistado da empresa B que referiu *“não temos nenhuma metodologia de avaliação, é muito informal. Vamos vendo se as pessoas fazem o trabalho, se não conseguem tentam identificar o problema e corrigem”*. Relativamente a esta matéria o entrevistado da empresa C referiu *“fazemos uma análise global, e continuo a achar que as pessoas, como um todo, são capazes de atingir as metas. É como um todo e não particularizamos uma pessoa. É sempre o grupo, são analisados resultados globais e não para resultados individuais. Tentamos ver sempre o grupo”*.

Também o entrevistado da empresa F referiu *“não temos nenhum modelo de avaliação de desempenho baseado numa check list. Temos uma avaliação contínua e devido à proximidade conhecem bem a capacidade de compreender as mudanças ou dificuldades em se adaptar e nos pormenores do dia a dia. Não é uma avaliação formal, por opção própria, as pessoas não são números, a avaliação é de forma sensata e de bom senso”*. Mais uma vez se confirma, que sendo uma PME a proximidade entre a administração e os colaboradores permite identificar a capacidade e competências dos colaboradores que promovem a inovação nas organizações.

O mesmo acontece com o entrevistado da empresa F, relativamente à avaliação de desempenho e competências referindo que, *“não existe, isso é feito pelas próprias chefias diretamente. É algo informal, tem a ver com a nossa dimensão. É uma avaliação direta, a chefia avalia de perto e Administração conhece as pessoas, trabalha em equipa e é fácil de avaliar se a pessoa cumpre o que lhe é pedido.”*

Assim, verifica-se que, apesar de não haver modelos formais de avaliação de desempenho, é possível identificar os colaboradores ou os grupos que mais se

destacam na obtenção de objetivos a que são propostos, dada a dimensão das organizações do tecido empresarial do STV, as quais são maioritariamente PME.

Contudo, sugere-se uma melhoria na definição e identificação de mecanismos e metodologias de avaliação de desempenho, com vista a melhorar esta prática no STV.

Relativamente à prática de políticas de incentivos esta é referida como uma prática utilizada, quer com a atribuição de prémios de assiduidade e de produtividade, com um prémio monetário, quer com o reconhecimento no sentido de promover a motivação e querer contribuir para a melhoria da organização. Tal é suportado nas respostas do entrevistado da empresa B *“já tivemos incentivos aos colaboradores, mas deixamos de o fazer. É um ponto que a empresa quer retomar logo que seja possível”*. O entrevistado da empresa D referiu *“temos algumas situações, em áreas em que isso é possível, como na área comercial, temos prémios por objetivos, mas nas outras áreas não, disponibiliza-se a ajudar a pessoa com pequenas compensações, mas é mais numa política de responsabilidade social. Nas outras áreas pagamos acima da média do mercado para que as pessoas sintam-se motivadas e sintam que a empresa valoriza o trabalho delas.”*

O entrevistado da empresa E referiu existir *“incentivos económicos- prémios de produção, idas a feiras, e no final do ano, quando as coisas correm bem, há distribuição de dividendos, permitindo motivar as pessoas”*.

Já o entrevistado da empresa F referiu que *“não há incentivos, entendemos não ser a melhor maneira. Os colaboradores vivem e dependem da empresa, há reconhecimento com aumentos salariais, superior à média do setor”*.

Uma prática comum a todas as empresas entrevistadas é a prática da gestão e valorização dos recursos humanos através da formação profissional podendo-se analisar mais em detalhe no ponto 4.2.1.3 - Dimensão - Formação e Políticas de formação.

Observa-se que a gestão dos recursos humanos é uma área que as empresas do STV devem valorizar de modo a garantir recursos humanos com mais valor para a organização e, tal como definido por Dinis et al.(2014), é de todo relevante as empresas terem políticas de valorização de recursos humanos, com o objetivo de reforçar o conhecimento, em que este último é uma fonte de saber essencial para a inovação.

Deste modo, é importante reforçar a gestão de recursos humanos e incluí-la nas estratégias das organizações do STV de forma a garantir que estarão preparadas e serão capazes de alcançar os objetivos a que se propõem bem como continuar a manter o STV como um setor com elevada representatividade para a economia nacional.

E para que a gestão de recursos humanos seja eficaz e eficiente as organizações devem estar organizadas, de modo a garantir recursos humanos competentes. Importa questionar quem, na organização, efetua a gestão dos recursos humanos, seja na perspetiva mais abrangente, seja na perspetiva legal.

Relativamente à existência de departamento de gestão de recursos humanos é de verificar, pela tabela 10, que existe pelo menos uma pessoa responsável pela gestão mais administrativa dos recursos humanos, quer nas questões mais legais, quer nas questões de acompanhamento da formação e integração na organização, não existindo um gestor e/ou departamento no conceito mais abrangente. Também se compreende esta prática face à dimensão das organizações, visto serem PME, em que, a acumulação de funções e polivalência são muitas vezes utilizada para otimização de recursos humanos.

Tabela 10 - Respostas dos entrevistados - Gestor RH

<b>Questão</b>
Existe na organização um Gestor de Recursos Humanos?
<b>Respostas</b>
“temos uma pessoa responsável, a Dr <sup>a</sup> T, que acumula a função de gestão financeira com gestão RH” [A]
“é um gestor mais administrativo, e a Dr <sup>a</sup> V, em part time, acumula outras funções na função para além dos RH” [B]
“não existe. Existe sim, um responsável de pessoal, para a parte mais salarial e na formação, estou mais eu, não existe essa função. Temos uma pessoa que faz trabalho dos RH, controlo de faltas, questões legais, processamento de salários, formação, é a ponte entre o trabalho de RH e chefes de departamento e Administração, pois caso haja algo anormal há intervenção, é o elo de ligação entre as pessoas e a ADM” [C]
“somos uma empresa pequena – PME, não temos propriamente um departamento de RH. Temos uma pessoa que faz a parte mais legal e acompanhamento de formação, muito na vertente de dar resposta aos requisitos legais.” [D]
“existe uma única pessoa responsável pelos RH e está em full-time. Gere os RH no recrutamento, integração, acompanhamento da formação, assiduidade. Tem 100% da sua função com as pessoas. Todos os meses gere os prémios de produção, recolha de faltas, formação e outros.” [E]
“não há um gestor de RH, há um coordenador – o administrador com o pelouro dos RH, e a atividade geral é por subcontratação a entidade especializada.” [F]

Por outro lado, também é de reforçar a intervenção da administração ou gerência em empresas de menor dimensão que se envolvem nas práticas de gestão de recursos humanos, embora informalmente. Porém, apesar de não terem um gestor de recursos humanos todas procuram alcançar metas e projetos de inovação, mantendo equipas de trabalho coesas e motivadas.

#### 4.2.1.2 - Dimensão - Competências e Políticas de avaliação de competências

A competência e qualificação dos recursos humanos é essencial em todas as organizações e as do STV não são exceção.

Sendo o STV um setor em profunda transformação com aposta em produtos de valor acrescentado e cada vez mais sofisticados, é importante que a qualificação dos recursos humanos acompanhe essa transformação. A ATP publicou recentemente (em 2014/09/25) o Plano Estratégico Têxtil 2020 – Projetar o desenvolvimento da fileira têxtil e vestuário até 2020, apontando como “prioridade estratégica” a “*valorização dos recursos humanos, aumentar a produtividade (formação profissional, formação alta direção)*”. Assim, é reforçada a importância do STV possuir RH cada vez mais especializados, com mais conhecimento, mais qualificação.

Segundo Agis et al.(2010), num estudo de microtendências para as indústrias têxteis, vestuário e moda, até 2020 reforçou a importância da economia do conhecimento, sendo que as organizações mais capazes de adquirir, explorar e aplicar o conhecimento, terão mais sucesso e conseguirão manter-se no futuro.

Ora, esta preparação para o futuro tem como principal ator, o “capital humano”, ou seja, as pessoas. São as pessoas que detêm o conhecimento e por mais que haja tecnologia, o conhecimento das pessoas está nas pessoas, são elas que detêm o chamado “conhecimento tácito”. Este conhecimento tácito é todo o conhecimento que uma pessoa possui através da experiência profissional, novas experiências vividas, troca de experiências com outras pessoas, aquisição de formação e muito mais. Deste modo, o conhecimento tácito é extremamente importante para o sucesso de uma organização.

De acordo com o referido por Agis et al.(2010, pag.285), pode haver uma divisão no capital intelectual, o qual faz parte o capital humano e considera que este último “*não é propriedade da empresa*”. O mesmo autor reconhece que o capital humano é quem tem o “*conhecimento tácito individual, capacidades, expertise, competências, educação, inovação, empenho, motivação, lealdade e experiência, cultura, kow how, criadores de valor...*”. Assim, esta identificação de capital humano leva-nos à questão das competências e à necessidade de, no futuro, o setor têxtil e do vestuário ter recursos humanos capazes de enfrentar os desafios. Importa então questionar o que é um colaborador competente numa organização do STV?

Pela amostra avaliada, o conceito de competência dos colaboradores, tal como apresentado nas respostas de todos os entrevistados apresentada na tabela 11,

confirma os conceitos defendidos por Boterf (2005, pag.30), que “*para ser reconhecido como competente, não basta ser capaz de executar o prédefinido, é necessário ir mais além*”, ou seja, é fazer não só o que é pedido pelo superior hierárquico, mas sim realizar tarefas e atividades que vão para além das atividades correntes.

Por outro lado, esta capacidade de fazer mais do que é pedido também depende do enquadramento organizacional, isto é, colaboradores em tarefas de maior responsabilidade e autonomia têm a possibilidade de demonstrar tal competência e capacidade. Se for um colaborador mais operacional poderá ser mais limitativo, contudo é bem expresso pelo entrevistado da empresa D que alguém competente é “*alguém que puxa pela organização, e é capaz de permanentemente melhorar*”. Deste modo, qualquer colaborador, de qualquer nível hierárquico, pode e deve ser competente, apresentando sugestões, ideias e melhorias de produto, processo ou método.

Tabela 11 - Respostas dos entrevistados - Colaborador competente

<b>Questão</b>
O que é um colaborador competente na sua organização?
<b>Respostas</b>
“é aquele que desempenha a sua função bem, sem grandes problemas e que dá ideias” [A]
“consegue efetuar as suas funções, adaptar-se a situações diferentes. É um profissional e uma pessoa organizada e de confiança que consiga realizar as tarefas conforme o esperado” [B]
“um colaborador competente, além de cumprir exatamente os critérios naquela função, consegue corresponder aquilo que lhe é pedido. Paralelamente também é de extrema importância, saber estar com o resto do grupo “[C]
“trabalhador que faz e cumpre integralmente as tarefas da sua função e é capaz de permanentemente melhorar, é alguém que puxa pela organização, não se limita a cumprir as tarefas, é alguém que ajuda a empresa a melhorar continuamente”. [D]
“é uma pessoa assídua, pontual, e que cumpre com o seu trabalho e as suas tarefas e responsabilidade de forma correta., fazer bem” [E]
“aquele que atinge fácil e eficazmente os objetivos pedidos, é capaz de ir ao encontro das expetativas e dos pedidos” [F]

Por outro lado, a competência está relacionada positivamente com o desempenho da organização e sucesso de uma organização, tal como referido pelo entrevistado da empresa C, que indicou que “*ser competente leva ao sucesso*”. Para isso, há que reunir competências chave e características essenciais para ser competente, sendo de questionar as competências chave dos colaboradores de uma organização inovadora.

Pelas respostas dos entrevistados mencionadas na tabela 12 é de ressaltar a importância das várias componentes dos saberes, desde o saber/saber até ao saber estar, que permitem alcançar sucesso. Deste modo, esse sucesso faz-se com recursos humanos qualificados e competentes, capazes de enfrentar os desafios e dificuldades, mas também pela capacidade de resiliência, interesse, motivação e muitos outros, que são capazes de mobilizar os recursos para esse sucesso.

Tabela 12 - Respostas dos entrevistados - Competências chave

Questão
Quais as competências chave dos recursos humanos e essenciais para contribuir para a performance/desempenho da organização?
Respostas
“fazer bem, trabalhar bem, com empenho, ter capacidade de aprendizagem, “vestir a camisola” [A]
“ser organizado é fundamental, devem ser dinâmicos, ter vontade de trabalhar, gostar do que se faz, também é importante” [B]
“ter espírito aberto, pois sem espírito aberto não se consegue abarcar qualquer nova ideia, ou projeto, a proatividade, a responsabilidade, o conhecimento, autonomia também é importante dependendo de que nível estamos a considerar. A pessoa tem de saber, ter experiência e saber responder aquilo que é pedido” [C]
“competências chave são distintas entre operacionais e de chefia, havendo atributos, como ser inteligente, trabalhadora, dedicada e ser honesta”. [D]
“destacar a responsabilidade, a capacidade de interpretação e de compreensão dos conhecimentos que estão a ser empreendidos, e depois mais tarde, numa fase posterior, alguma iniciativa quando a dada altura já é oportuno”. [E]
“a consciencialização de que o trabalho é um bem comum para a empresa e diferentes partes interessadas; a proatividade; a responsabilidade; a honestidade profissional associada à honestidade intrínseca da pessoa; a capacidade criativa e imaginativa para otimizar e ter capacidade de resolução de problemas e depois, há as inerentes à pessoa, como ter empenho e dedicação”. [F]

Tal como foi referido por Boterf (2005, pag.35), “*ser competente é agir igualmente com autonomia, ser capaz de autorregular as suas ações, de saber não somente contar com os seus próprios meios, mas procurar recursos complementares de estar preparado para transferir, quer dizer, reintegrar as suas competências noutro contexto*”.

Assim, pela amostra utilizada, as empresas confirmam a importância de que os recursos humanos devem reunir um conjunto de capacidades e habilidades que lhe permitam ser competentes, sendo de reforçar a autonomia, o espírito aberto, a capacidade de aprender e a vontade de aprender, capacidade criativa e imaginativa,

capacidade de resolução de problemas, empenho, dedicação, organização, responsabilidade, autonomia, honestidade, criatividade.

Mais ainda se confirma o defendido por Boterf (2005, pag.34) de que

*“uma pessoa sabe agir com competência se: souber combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimento, saber fazer, qualidades, redes de recursos.); realizar num contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais; e produzir resultados (serviços, produtos) satisfazendo certos critérios de desempenho para um destinatário (cliente)”.*

Pelas respostas de todos os entrevistados, confirma-se o defendido pelo autor anterior da importância dos recursos humanos possuírem um conjunto de competências chave e combinar as mesmas, com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos.

Também é de referir que, as competências chave são distintas dependendo da função que um colaborador vai exercer, tal como o entrevistado da empresa D referiu, *“competências chave são distintas entre operacionais e de chefia”*, o que demonstra que, para cada nível hierárquico, haverá competências chave distintas, tal como reforçado também pelo entrevistado da empresa C que, *“quem está em funções de chefia, ou quadros médios ou superiores se não tiver autonomia, não consegue tomar decisões. Se não tiver autonomia, também não vou dar ideias, não vou ser proactivo”*.

O entrevistado da empresa E reforça que *“as empresas funcionam como os músculos, ou seja, ou o músculo (empresa) trabalha todo na mesma direção ou então o músculo começa a funcionar mal e começa a haver desintegrações, daí achar que na minha opinião deve estar presente desde o colaborador mais operacional até à gestão de topo”*, reforçando assim a importância da competência e das competências chave/características dos colaboradores, em todos os níveis hierárquicos de uma organização.

Outra competência chave relevante no contexto da inovação, é a capacidade que os recursos humanos têm na interação e integração das equipas de trabalho tão essencial à gestão da inovação. Tal como referido pelo entrevistado da empresa C *“é muito importante saber estar com o resto do grupo, uma pessoa pode ser muita boa a trabalhar sozinha, mas se não conseguir passar a mensagem para o resto do grupo e trabalhar em grupo, jamais irá ser competente. Também, o ser proactivo e estar sempre a antecipar também é muito importante”*. O mesmo entrevistado reforça a importância da competência saber estar nas equipas de inovação, em que *“muitas*

vezes, o saber saber conta pouquinho, conta sim, o saber estar, através da integração na equipa, já se começa a perceber que é por aí que temos de ir. Uma pessoa pode saber muito, mas se não consegue aplicar e fazer, para dar frutos daquilo que sabe, é pouco. Precisamos de saber, mas também temos de conseguir transmitir conhecimento aos outros”. Estas afirmações confirmam a importância dos recursos humanos na área da inovação, demonstrarem e possuírem competências no saber estar, tal como referido por Ceitil (2007).

Porém, para que as competências sejam validadas, as organizações do STV possuem práticas de validação das competências, por exemplo, no recrutamento de colaboradores, o período experimental funciona como uma ferramenta de avaliação, muitas vezes de forma informal, dada a tipologia de empresas, que são maioritariamente PME, existindo uma proximidade elevada entre quem recruta e avalia e quem exerce a função.

Perante estes factos, é relevante repensar a metodologia de avaliação periódica das competências criando instrumentos que permitam uma identificação dos pontos fracos e fortes, de cada colaborador, fomentando a melhoria de desempenho individual e de equipa. Por outro lado, dada a dimensão do tecido empresarial do STV, pela proximidade entre a gestão (Gerência ou Administração) e os colaboradores, esta avaliação informal irá continuar a ser um instrumento utilizado, levando as organizações a focarem-se na capacidade de obtenção de objetivos e resultados, não individualmente, mas de grupo, tal como reforçado pelo entrevistado da empresa C, em que *“as pessoas como um todo, são capazes de atingir as metas. É como um todo e não particularizamos uma pessoa. É sempre o grupo, são analisados resultados globais e não para resultado individuais. Tentamos ver sempre o grupo, não em termos individuais, mas sim o grupo.”* Deste modo, as organizações focam-se não nos colaboradores individualmente, mas sim nas equipas de trabalho, reforçando a importância das competências em equipas multidisciplinares, muito importantes e essenciais à inovação.

Contudo, as competências devem ser asseguradas em todos os níveis das organizações e em vários momentos. Importa avaliar quais as práticas que asseguram a validação das competências e como são geridas no STV.

De acordo com Agis et al (2010, pag.286), *“as estatísticas oficiais mostram que uma parte importante dos trabalhadores do STV, está entre as mais mal remuneradas do setor secundário”*. Segundo os mesmos autores *“o setor é marcado por baixas*

*qualificações (de todas as atividades industriais), cria a mais elevada percentagem de trabalhos não qualificados”, sendo também referido que “estas realidades têm conhecido evoluções positivas”. Efetivamente, pela experiência do autor da dissertação, tem-se verificado por parte das organizações uma preocupação crescente em aumentar as qualificações, quer por meio do *coaching*, quer por consultoria especializada.*

Por outro lado, como as empresas do STV têm tendência a focar o seu negócio em produtos de maior valor acrescentado e cada vez mais técnicos e sofisticados, levará à necessidade de formar e dispor de recursos humanos ainda mais qualificados. Tal necessidade foi indicada por Agis et al (2010, pag.287), no qual o STV *“ainda que empregue menos gente, esta será mais qualificada”*.

Deste modo, tal como referido por Dinis et al.(2014, pag.53), *“as empresas do setor não deverão abdicar de uma atenção prioritária na qualificação dos seus quadros, a todos os níveis”*. Os mesmos autores referem que a *“qualificação do capital humano das empresas do cluster têxtil e do vestuário, deve contudo, começar pelos próprios empresários e gestores”*, o que significa um desafio para as empresas do STV, formar os recursos humanos nos vários níveis hierárquicos, desde gerentes, administradores, empresários e colaboradores operacionais, e tal como observado na tabela 13, é importante recrutar colaboradores com qualificação e/ou formar com as competências necessárias e relevantes à inovação.

Tabela 13 - Respostas dos entrevistados - Avaliação de competências

<b>Questão</b>
<p>O recrutamento é baseado em competências? Como é garantido?                      Como é efetuada a avaliação das competências, quer no momento do recrutamento, quer periodicamente?</p>
<b>Respostas</b>
<p>“pelo período de experiência após a entrada na organização que vai confirmar as competências chave” [A]</p>
<p>“de forma periódica não há avaliação de competências, é só no recrutamento”. [A]</p>
<p>“ou tem ou não tem conhecimentos para a função, em idade não é relevante, desde que tenha mais 18, é importante o saber fazer e conhecimentos” [B]</p>
<p>“não temos avaliação de competências periodicamente.” [B]</p>
<p>“definimos o perfil base para essa função e definimos o que se pretende para aquela função/área de trabalho. Não é nas habilitações, mas sim na capacidade do saber fazer” [C]</p>
<p>“avaliação das competência é no dia a dia, de forma empírica pela Gerência ou pelo engº XXX”, não há modelo próprio para registo, os critérios são subjetivos” [C]</p>
<p>“vamos buscar ao mercado pessoas com formação e experiência numa área, mas também recrutamos pessoas que não têm competências, vamos formando ao longo do tempo” [D]</p>
<p>“não temos nenhuma metodologia de avaliação de competências, é muito informal. Vamos vendo se as pessoas fazem o trabalho, se não conseguem tenta-se identificar o problema e corrige-se” [D]</p>
<p>“temos 2 situações, pessoas com mais idade, as competências estão criadas, têm experiência profissional, quando são pessoas mais novas, essas competências são adquiridas cá”[E]</p>
<p>“não existe, isso é feito pelas próprias chefias diretamente. É algo informal. É uma avaliação direta, a chefia avalia de perto e Administração conhece as pessoas” [E]</p>
<p>“são efetuadas entrevistas com questões específicas para avaliar a capacidade de reação face a situações inesperadas, avaliando a cultura intrínseca no curriculum vitae” [F]</p>
<p>“não é uma avaliação formal, por opção própria, as pessoas não são números, a avaliação é de forma sensata e de bom senso” [F]</p>

#### 4.2.1.3 - Dimensão - Formação e Políticas de Formação

Noe (2010, pag.5) considerou que a formação *“refere-se ao esforço planeado por uma empresa para facilitar aprendizagem dos colaboradores nas competências e incluem conhecimento, skills, ou comportamentos que são críticos para o sucesso da performance da função”*.

Também segundo Dessler (2013, pag.272), *“formação significa dar, aos novos colaboradores ou colaboradores já em exercício, as capacidades que eles necessitam para exercer as suas funções”*. Mais uma vez se realça a importância da formação dos colaboradores como forma de aumentar a capacidade e as competências dos colaboradores.

Conforme verificado por Agis et al. (2010, pag.294)), o retrato de Portugal em matéria de formação e educação, não é animador e ainda há um caminho a percorrer...visto que,

*“2/3 da população portuguesa dispõe, no máximo, de 9 anos de escolaridade; os trabalhadores portugueses são menos qualificados do que os brasileiros, os turcos ou os mexicanos e são os menos qualificados na Europa (no escalão dos 25 aos 64 anos) e apenas 27% dos indivíduos concluíram, pelo menos, o ensino secundário, contra uma média de 70% da OCDE”*.

Ainda segundo os mesmos autores,

*“mais de 3 em cada 4 empresas referem ter tido problemas na realização de formação profissional, sendo as três razões mais invocadas a dificuldade para libertar os colaboradores para formação profissional, a relutância dos colaboradores em frequentar formação profissional e os elevados custos da formação (por ordem decrescente).”*

Por outro lado, e segundo WEF (2014), Portugal tem feito esforços consideráveis para melhorar a sua performance ao nível da educação e da formação. No STV de acordo com o estudo CIP (s/d), verificou-se que a

*“maioria já realizou formação profissional, contudo verifica-se que grande parte não a fez integrada em plano estruturado, podendo significar que a formação realizada teve em vista objetivos muito particulares, constituindo na maioria dos casos, um instrumento da mão de obra às especificidades do posto de trabalho”*.

Agis et al. (2010, pag.306), também referiram que,

*“de entre a indústria transformadora, o setor têxtil e do vestuário é dos que, para além de apresentar os mais baixos níveis de habilitações, menos tem investido em formação. Apresenta um reduzido número de colaboradores com formação superior, normalmente circunscritos às áreas financeiras e produção”.*

Desta constatação é de referir a necessidade de quadros com formação superior, noutras áreas do conhecimento. Agis et al. (2010, pag.289), referem que, *“a diminuição nas inscrições e na formação dos “tradicionais” engenheiros têxteis tem vindo a ser compensada por um crescimento de inscrições e diplomados no curso de Design e marketing de moda, com um programa de estudos multidisciplinar.”* Como tal, este crescimento de pessoas em cursos de outras áreas da engenharia têxtil, é positivo visto que irá proporcionar a formação de equipas de trabalho com diferentes conhecimentos e capacidades técnicas, tão essenciais à obtenção de novas ideias e produtos de valor acrescentado e aumentar a capacidade inovadora.

Tendo em conta este retrato importa analisar as práticas de gestão da formação nas empresas inovadoras.

Pela amostra utilizada na investigação, e como são empresas consideradas inovadoras e predispostas à inovação, a prática de formação acontece quer na perspetiva de colmatar competências no exercício e melhoria da função, quer no momento do recrutamento e integração na função, tal como se pode verificar nas respostas de todos os entrevistados, nas tabelas 14 e 15. Estas respostas confirmam a teoria de Dessler (2013, pag.272) em que *“formação significa dar, aos novos colaboradores ou colaboradores já em exercício, as capacidades que eles necessitam para exercer as suas funções”.* Mais uma vez se realça e confirma a importância da formação dos colaboradores.

É de referir que as práticas de gestão da formação, incluem formação, quer para operadores, quer para chefias intermédias e quadros médios e/ou superiores e mesmo para a Administração, confirmado pelos entrevistados das empresas A, C, D, E e F. Tal pode-se observar nas respostas mencionadas nas tabelas 14 e 15, o que reforça a importância de todos os colaboradores terem capacidade e conhecimento, para fomentar as ideias e a criatividade e assim aumentar a capacidade inovadora das organizações.

A Administração estando presente e envolvida nas práticas e na determinação de políticas de formação permite o aumento de competências para todos os níveis da organização.

Por outro lado, é de referir que a formação no posto de trabalho é uma das tipologias utilizadas quer no recrutamento, quer no dia a dia das organizações, como fonte de preparação dos colaboradores para o exercício das funções. Tal é confirmado pelo entrevistado da empresa B, *“sempre que temos uma nova tecnologia, alguém dá a formação e depois passa a outros colaboradores”*. O entrevistado da empresa E, também admite as práticas de formação, em que o colaborador quando é recrutado *“é submetido a formação e consoante o setor onde é inserido, pode ser sujeito a mudar de atividade dentro desse setor e aí adaptar à tarefa mais apropriada”*. O mesmo é assumido pelo entrevistado da empresa F, *“também temos formação no posto de trabalho, por exemplo, segurança e saúde no trabalho/responsabilidade social, recorrendo a vídeos com diferentes situações para alerta”*.

Também se observou práticas de realização de formação de forma planeada e continuada, com ou sem financiamento, tal como referido pelo entrevistado da empresa D *“temos planeamento de formação”*, bem como pelo entrevistado da empresa A, *“é uma prática contínua. Todos os anos fazemos formação para quadros superiores e operadores, por exemplo, ao nível de línguas para quadros superiores, pouca mas alguma é sempre feita”*.

Outro dado relevante desta análise é que as empresas do STV da amostra utilizada apresentam práticas de formação em várias vertentes, quer técnicas, quer linguísticas, bem como ações de formação transversais à organização, como por exemplo, *“segurança e saúde do trabalho e a ferramenta de melhoria 5S”*, tal como referido pelo entrevistado da empresa F.

Estas práticas demonstradas pelas empresas da amostra selecionada, indicam que há empresas do tecido empresarial do STV, a apostar na formação dos seus colaboradores, tal como reforçado e sugerido por Agis et al. (2010, pag.333), em que as organizações devem *“reforçar competências nos vários stakeholders (gestores, diretores de recursos humanos), mesmo ao nível dos mecanismos tradicionais de formação.”* Assim, é importante formar e reforçar competências dos colaboradores dos vários níveis hierárquicos, incluindo a gestão de topo, utilizando qualquer modalidade tal como apresentado na figura 5.

Também Agis et al. (2010, pag.333), sugerem que “no que diz respeito às práticas de formação, o que será exigível..... as empresas do STV se envolvam em iniciativas de formação”. Perante este conselho, é de reforçar às empresas do STV, a aposta de formação continuada, seja na área técnica, seja em áreas mais transversais, como por exemplo, cultura organizacional, criatividade, gestão de projetos, gestão da propriedade intelectual, gestão de equipas, otimização de recursos e outras, que permitam e promovam a inovação.

Existem entidades de formação para a área técnica têxtil, como por exemplo, o centro de formação Modatex, bem como a Associação para a Formação Tecnológica e Profissional da Beira Interior (AFETBI) que, em conjunto com os seus parceiros, promovem a formação e a qualificação de técnicos para a indústria têxtil e do vestuário.

Deste modo, a formação nas várias temáticas, quer as de carácter técnico, quer as de carácter transversal, podem elevar e promover a criatividade nas organizações, até porque, tal como referido por Costa (2011, pag.13), “as empresas deste setor, para serem bem sucedidas, têm de estar muito bem preparadas no domínio tecnológico e de recursos humanos, e têm de dispor de uma grande capacidade de inovação, criatividade, adaptação e resiliência”.

Isto significa que as empresas inovadoras da amostra alvo do estudo estão no bom caminho na qualificação dos seus recursos humanos visto que já possuem algumas práticas de formação. Todavia, de acordo com os dados fornecidos pelos entrevistados é de ressaltar que nem todas atribuem a mesma importância à formação dado que, por exemplo, o entrevistado da empresa C referiu que “foram realizadas 986 horas de formação em 2013”, e o entrevistado da empresa B referiu que, “foram realizadas, até setembro de 2013, 4 h, de formação”. É de notar que, apesar da diferença do número de horas de formação ministradas pelas empresas, ambas são consideradas inovadoras e, tal como se verificará mais à frente no item 4.2.2, nem sempre as ideias mais valiosas são o resultado da formação. Contudo, como o conhecimento é fonte do saber para inovar, pode e deve ser reforçada a política de formação nas organizações do STV.

Tabela 14 - Respostas dos entrevistados - Práticas de formação

<b>Questão</b>
Existe formação ministrada aos colaboradores de forma continuada?
<b>Respostas</b>
“sim. Fazemos formação, em várias áreas: segurança e saúde no trabalho, nos 3 turnos, por exemplo, espanhol, sistema informático Primavera. É uma prática contínua. Todos os anos fazemos formação para quadros superiores e operadores” [A]
“sim, muita formação é dada, não é por escolas ou centros de formação, mas para poupar recursos, temos formação por fornecedores especialistas” [B]
“a formação abrange todos os níveis. Uma parte importante de formação são as reuniões que fazemos em duas a três horas de reunião, temos um grupo e é uma forma de partilhar e transmitir formação. É formação não standardizada, com partilha de conhecimentos e de forma contínua” [C]
“são planeadas, temos planeamento de formação. Damos total liberdade de participarem nas áreas que quiserem e desejem melhorar as competências” [D]
“até ao ano passado tivemos 3 anos de formação continuada, com financiamento este ano não temos nenhuma formação programada. Temos situações pontuais de formação que ainda estão sujeitos aprovação pelos fundos comunitários”. [E]
“há também formação no posto de trabalho, por exemplo, segurança e saúde no trabalho/responsabilidade social, recorrendo a vídeos com diferentes situações para alerta.” [F]

Tabela 15 - Respostas dos entrevistados - Quem frequenta formação?

<b>Questão</b>
A quem se destina a formação? Quais as funções que participam?
<b>Respostas</b>
“fazemos formação para todas as pessoas, área comercial, ao pessoal do armazém, produção e departamento comercial. É formação para operadores até à Gerência.. Todos os anos fazemos formação para quadros superiores e operadores” [A]
“sempre que temos uma nova tecnologia, alguém dá a formação e depois passa a outros colaboradores. A formação é dada quer a colaborador, quer a chefia ou quadro superior. Na parte produtiva, se for necessário a empresa disponibiliza formação” [B]
“a formação abrange todos os níveis. Uma outra é mais pontualmente, que abrange todos os colaboradores.” [C]
“procuramos que seja para toda a gente, mas a experiência diz-nos, os quadros médios e superiores são mais abertos, mas felizmente há trabalhadores em níveis hierárquicos mais inferiores e que querem ter formação”. [D]
“qualquer nível hierárquico pode fazer formação” [E]
“formação a todos os colaboradores, incluindo a Administração.” [F]

Assim, é relevante avaliar em que medida estas práticas de formação estão relacionadas com a capacidade criativa e inovadora dos colaboradores. Será que a

formação e respetiva gestão permitem aos recursos humanos darem mais ideias e serem mais criativos?

## **4.2.2 - Categoria Criatividade**

### **4.2.2.1 - Dimensão - Práticas de estímulo à criatividade e ferramentas utilizadas**

Atualmente, muito se discute no mundo empresarial sobre a criatividade, sendo um tema na ordem do dia em seminários e formação especializada, bem como nas instituições do meio empresarial.

Por outro lado, verifica-se que as empresas que possuem práticas inovadoras e sistemas de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação, certificadas pela norma NP 4457:2007, têm como requisito normativo, sob a responsabilidade da Gestão de Topo (entenda-se gerentes, administradores ou outros com poder na organização), “*criar condições para a promoção de uma cultura de inovação, para a criatividade interna e para a gestão do conhecimento*” (IPQ, 2007, pag.8). Isto significa que as organizações com sistemas de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação, devem sistematizar as práticas de gestão de ideias e fomentar a criatividade, como motor da inovação.

Lembrando que Teresa Amabile, citado por Binnewies et al. (2008, pag.440), defendeu que a “*criatividade pode ser definida como a geração de novos e úteis produtos, práticas, serviços e procedimentos*”, perante esta afirmação reforça-se que o resultado desejável da criatividade consiste em criar novos produtos, serviços, métodos e processos úteis às organizações, bem como à sociedade em geral. É um processo que diz respeito à criação de valor quer na organização, quer para a sociedade.

Também segundo Amabile et al. (1996, pag.1155), “*criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio*”. Isto significa que a inovação é abrangente e aplicável a organizações dos vários setores de atividade, desde áreas e setores mais tecnológicos, como a informática ou a robótica, até áreas e setores considerados mais tradicionais como o STV, sem esquecer as áreas dos serviços, como por exemplo a área da saúde e farmacêutica.

Para reconhecer a capacidade inovadora das organizações, tal como referido na secção 2.4.3, a COTEC Portugal possui uma Rede PME Inovação que abarca um conjunto de organizações, de vários setores de atividade e dimensão e que se destacam pela sua capacidade inovadora. Também aquela entidade distingue anualmente, uma PME que se diferencie pela sua capacidade e atitude inovadora com o Prémio PME

Inovação COTEC-BPI que foi criado com o apoio do jornal Público. Também a COTEC Portugal, em conjunto com a NORIS, e a colaboração do jornal Expresso, lançaram um concurso para atribuir o “Prémio Produto Inovação”. Este prémio consiste num valor monetário e um reconhecimento público nacional. De acordo com a COTEC (2014, s/pág.), este concurso tem como objetivo *“distinguir produtos (bens ou serviços) inovadores dirigidos a mercados globais, desenvolvidos por empresas nacionais ou estrangeiras a operar em Portugal e que resultem de uma atividade consistente e continuada de inovação empresarial”*.

Quer as organizações que têm sistema de gestão IDI certificados, quer as que estão na Rede PME COTEC Inovação, têm algo em comum: apresentar ao mercado produtos e serviços inovadores, em benefício da sociedade.

Para apresentar produtos e serviços inovadores úteis, tal como defendido por Amabile et al. (1996, pag.1155), é imprescindível aplicar a criatividade. Também os mesmos autores defendem que,

*“criatividade pelos indivíduos ou a partir de equipas é um ponto de partida para a inovação. A primeira é uma condição necessária, mas não é uma condição suficiente para a segunda. A inovação com sucesso depende de outros fatores, assim como podem advir não somente de ideias criativas originadas no interior da organização, mas também a partir de ideias originais de qualquer lado (como transferência de tecnologia)”*.

Deste modo, o defendido por Amabile et al. (1996), reforça a importância das organizações praticarem a criatividade como ponto de partida para a inovação, embora a inovação e as ideias criativas possam vir do exterior, por exemplo, do cliente ou mesmo de um parceiro tecnológico.

Importa avaliar se as empresas consideradas inovadoras utilizam a criatividade e fomentam a mesma de modo a estimular os recursos humanos na produção de novas ideias e novas soluções.

Pelas respostas dos entrevistados pode-se concluir que existem práticas de fomentar a criatividade através de reuniões, com ou sem periodicidade definida, tal como testemunhado pelos entrevistados das empresas, B, C, D e a E. Nas reuniões são apresentadas e discutidas ideias e problemas que, pela sua natureza, podem dar origem a novos produtos, serviços, métodos e outros.

Também se confirma que, a técnica utilizada é o *brainstorming* (tempestade de ideias), tal como se pode observar na tabela 16. A realização de desafios e concursos

surge como uma técnica menos utilizada, para promover e incentivar a criatividade nas organizações dado que apenas o entrevistado da empresa F referiu esta técnica.

Sendo as reuniões um momento em que estão presentes várias pessoas, pode-se equacionar, será esta técnica eficaz para a obtenção das ideias nas organizações?

As reuniões de trabalho, com equipas multidisciplinares, são produtivas e revelam funcionar como um instrumento privilegiado de partilhar ideias e conhecimento adquirido.

Tal é confirmado pelo entrevistado da empresa D quando refere que *“existe uma equipa de inovação que envolve um conjunto de pessoas diferentes áreas, administração, departamento de investigação, desenvolvimento e inovação, comerciais, colaboradores mais técnicos, e nessa equipa procuramos reunir competências chave, para que essa criatividade responda a todas as necessidades dos departamentos, para que o conhecimento seja mais aberto a todos”*.

O mesmo entrevistado referiu que *“uma equipa com diferentes funções, experiências e diferentes formações, com um nível de formação média em que as pessoas têm capacidade mental diferente. Não têm de ser com formação superior. Temos um misto, por exemplo, na área da tecelagem temos um colaborador que tem uma escolaridade baixa, mas boas capacidades e criatividade e motivação para inovar.”*

Deste modo, a escolaridade ou nível de escolaridade, pode não aumentar a capacidade criativa, e tal como estudado por Binnewies et al.(2008) e Klonoski (2012), a criatividade e a capacidade criativa dos colaboradores, depende de outros fatores, como por exemplo, a idade, o ambiente em que o colaborador se insere, a função que exerce, a experiência profissional, o conhecimento adquirido, revelando assim a complexidade e os fatores que condicionam a criatividade nos colaboradores.

A prática da criatividade em grupo e em reuniões confirma o defendido por Alves et al.(s/d) de que,

*“equipas multidisciplinares podem elevar skills e competências dos seus membros. Elas estão focadas em ir para além do conhecimento individual, para atingir novas ideias e conceitos, através da combinação de skills”*.

Assim, as práticas da criatividade com reuniões é uma forma de elevar competências e capacidades dos membros individuais das equipas, em que todos ficam a ganhar.

Por outro lado, a criatividade pressupõe o princípio da liberdade de atuação dos colaboradores competentes e, tal como defendido por Boterf (2005, pag.35) *“ser competente é agir igualmente com autonomia, procurar recursos complementares e*

*estar preparado para transferir, quer dizer, reintegrar as suas competências noutro contexto*". Deste modo, quando o entrevistado da empresa A refere que a *"Gerência dá liberdade de ação, temos carta branca para apresentar soluções e testar as novas soluções"*, pressupõe que os colaboradores atuam com autonomia. Esta prática demonstra que a Gerência está envolvida e fomenta a criatividade, incentivando e dando liberdade para a experimentação, atividade essencial em inovação.

Muitas vezes, há boas ideias, e no terreno, ao experimentar e testar, nem sempre as ideias são possíveis de concretização e as falhas podem acontecer em inovação. Este facto é confirmado pela resposta do entrevistado da empresa D quando refere que *"a administração incentiva a fazer e a experimentar, e muitas vezes, dizemos: "falhaste deixa lá, para a próxima corre melhor"*", demonstrando que a falha não é um motivo para desistir, mas sim para continuar a criar e experimentar. Também o entrevistado da empresa F referiu *"há uma busca pela experimentação, colocar a massa cinzenta a funcionar, para atingir algo que circule na cabeça"*, isto é fomentar a criatividade, é incentivar a experimentar. Pois, a experimentação permite explorar novos materiais, novas técnicas, e muitas vezes, obtêm-se novos produtos, resultados de erros de experimentação e tentar de novo fomenta a criatividade.

A autonomia promove a criatividade, como referido pelo entrevistado da empresa C, *"Se não tiver autonomia, também não vou dar ideias, não vou ser proactivo, ajuda muito e até para estimular a criatividade das pessoas, é necessário não anular aquilo que as pessoas digam, mesmo que seja asneira"*. Perante esta prática é de ressaltar o princípio defendido por Andriopoulos (2001, pag.836), em que *"os colaboradores serão mais criativos, quando se sentem realmente motivados, primeiro, pelo interesse, satisfação e desafios do seu trabalho e não por pressões externas"*. Isto é, havendo autonomia e liberdade de ação, os colaboradores participam e dão ideias, contudo se houver críticas, censura ou pressão nas ideias que foram lançadas e apresentadas pelos colaboradores, estes sentem-se inibidos e perdem o interesse no lançamento de novas ideias, em reuniões e desafios futuros.

Por outro lado a criatividade como atividade individual, também acontece, tal como testemunhado pelos entrevistados das empresas F, e A, ou seja, a criatividade funciona é estimulada individualmente, quer por *"desafios e concursos"*, quer *"temos carta branca para apontar novas soluções"*, respetivamente. Neste sentido, é uma criatividade centrada na pessoa, que permite a cada pessoa apresentar ideias e sugestões.

Seja por estímulo em grupo, seja individualmente, o importante é ter práticas de criatividade, apresentar ideias e sugestões, ser criativo. Contudo, a criatividade em grupo, ou individualmente tem sido alvo de estudo por parte de investigadores, como por exemplo, Andriopoulos (2001), McAdam e McClelland (2002) e Alves et al. (2007), confirmando a complexidade e diversidade da abrangência e sucesso da criatividade para a inovação.

Também se verifica que as empresas da amostra observada, não aplicam ferramentas de criatividade mais evoluídas, nomeadamente como as que são mencionadas e sugeridas por Arthur VanGundy, que publicou em 2005, o livro “*101 atividades para ensinar criatividade e resolução de problemas*”. Este documento proporciona o conhecimento de várias técnicas de estímulo à criatividade, como a metodologia SCAMPER, TRIZ, técnica de Delphi e muitas outras, que poderão ser um instrumento de trabalho para as organizações inovadoras no sentido de aumentar a sua capacidade criativa e assim aumentar a capacidade inovadora.

As razões enumeradas pelos entrevistados para a não utilização de outras técnicas mais avançadas de criatividade, sem ser o *brainstorming*, são umas por desconhecimento como referido pelos entrevistados das empresas A, C, D e E. Quanto à empresa B não utiliza outras técnicas pois “*algumas são difíceis, o grupo é pequeno e há ferramentas que necessitam de grupos maiores, é a ferramenta mais utilizada e funciona bem com pessoas de diferentes graus de qualificação, acho que essa todos percebem, aplicação mais universal*”. Assim, existe uma oportunidade das organizações do STV, para adquirir conhecimentos sobre as técnicas e aplicá-las no sentido de aumentar a sua capacidade criativa.

Tabela 16 - Respostas dos entrevistados - Criatividade e práticas

Questão
Como é fomentada a criatividade na organização? Quais as práticas em vigor?
Respostas
<p>“não temos muita prática de criatividade, mas temos carta branca para fazermos e desenvolver. O senhor X é o mentor e dá liberdade para apresentar novas soluções e testar as novas soluções, bem como dá ideias e carta branca para desenvolver” [A].</p>
<p>“uma vez por mês temos uma reunião- sessão de <i>brainstorming</i> para avaliação de ideias que surgiram, ter outras ideias, gestão do conhecimento. Na parte produtiva uma vez mês, passa uma folhinha para darem sugestões e pareceres” [B].</p>
<p>“é contínua... e de 6 em 6 meses, colocamos a ideia com muita cor em posters, o nome do colaborador e a ideia e divulgamos por toda a organização. Além disso, vamos fazendo posters, que vamos mudando, apelando para dar ideias, sempre com imagens, para não ser monótono... e tem resultado. Também temos reuniões de 2 em 2 meses, para discussão de assuntos e ideias.” [C]</p>
<p>“é em reuniões. As pessoas têm liberdade e o princípio de gestão é muito aberta, em que qualquer pessoa pode dar opinião e sentir-se na obrigação de identificar alertar o que pode ser melhorado e que possa ser feito de forma diferente. Temos tido ações de sensibilização, partilha de ideias, reuniões informais para debater problemas, há um estímulo contínuo na criatividade e envolvimento das pessoas. Temos uma equipa de inovação consolidada, sempre existiu um grupo para fazer diferente, para inovar”. [D]</p>
<p>“infelizmente não tem sido feito ...fazemos reuniões para apresentação de ideias, mas não há espírito de lançamento de desafios e ideias, para espicaçar. Há duas pessoas que estão sempre presentes, o eng<sup>o</sup> X e eng<sup>a</sup> Z – Administrador e Responsável da produção, respetivamente. São reuniões pontuais, sem periodicidade definida, embora nos momentos de maior pausa, é quando as pessoas param para pensar, ler, investigar e nota-se, depois o surgimento de ideias e novas sugestões. Também há reuniões que fazemos com entidades ligadas à inovação.”[E]</p>
<p>“não tem havido adesão a esta situação, contudo fazemos: desafios, pedimos ideias aos colaboradores, de modo livre; concursos, lançamento de concurso de um produto com diferentes características e o melhor ganha; e também sorteios em que se pede ideias e ao fim de algum tempo, é feito o sorteio da melhor ideia (quanto mais ideias derem, mais probabilidade têm de ganhar).” [F]</p>

#### 4.2.2.2 - Dimensão - Condições para a criatividade nas organizações

Sendo as reuniões e a discussão de grupo uma das formas de promover a criatividade, tal como observado nas empresas B, C, D e a E, é de avaliar e investigar quem participa nessas reuniões.

Tal como observado na tabela 17, várias pessoas participam nas reuniões de criatividade, existindo estruturas de inovação – núcleos e equipas de inovação, que têm como missão sistematizar e dinamizar o IDI nas organizações.

Por outro lado, as reuniões de criatividade como são essenciais aos sistemas de gestão da inovação, permitiram às organizações melhorar a sua performance, tal como referido pelo entrevistado da empresa D, “*A certificação IDI veio organizar o que estava disperso*”.

Tabela 17 - Respostas dos entrevistados - Reuniões e participantes

Questão
Quem participa nas reuniões com vista à obtenção de novas ideias?
Respostas
“É o Núcleo IDI – gestão de topo, contabilidade, comerciais, representante da produção, são o total de 9 pessoas”. [B]
“temos um grupo de inovação com 8 pessoas que assistem a reuniões de 2 em 2 meses, para discussão de assuntos. Participam quadros médios e superiores, Administração, todos com experiência e conhecimento na procura de novas soluções. Temos 1 pessoa de cada departamento no sentido de garantir que toda a fábrica está ao nível na área da inovação” [C]
“existe uma equipa de inovação, um conjunto de pessoas diferentes áreas, Administração, IDI, pessoas comerciais, mais técnicas, nessa equipa procuramos reunir competências chave para que essa criatividade responda a todas as necessidades dos departamentos, para que o conhecimento seja mais aberto. Nas reuniões pode estar presentes outras pessoas, como colaboradores operacionais” [D]
“há 2 pessoas que estão sempre presentes, o Eng <sup>o</sup> xxxx (ADM) e eng <sup>a</sup> yyyy (Resp. produção)”. [E]

Por outro lado, observa-se na tabela 18, pelas respostas dos entrevistados, que as pessoas que participam nas reuniões com vista à criatividade são pessoas de diferentes níveis hierárquicos, níveis de qualificação e anos de experiência, podendo deste modo, contribuir ativamente para a inovação, nos diversos tipos de inovação, seja na inovação no produto, no processo, nos métodos ou na promoção e comunicação da organização.

Tabela 18 - Respostas dos entrevistados - Funções dos colaboradores

Questão
Quais as funções dos colaboradores que participam nas reuniões? Qual o número mínimo de anos de experiência dos membros do grupo?
Respostas
“gestão de topo, contabilidade, comercial, representante da produção. O Responsável produção está cá há 30 anos e há pessoas que estão há 1,5 anos, em termos médios mais de 15 anos seguramente, e núcleo de invocação já existia antes da empresa ser certificada”[B]
”quadros médios e superiores e ADM, com experiência e conhecimento e experiência. São pessoas experientes, com mais de 10 anos de experiência” [C]
“não têm de ser com formação superior e têm em média,15 anos de experiência, umas mais jovens mas um senhor com 30 e tal anos de experiência, mas média é elevada” [D]
“gestão de topo, responsável produção e também operacionais, quando necessário e, em média, entre 3 e 10 de experiência” [E]

Também se observa que a criatividade é fomentada pela troca de experiências dos colaboradores de diferentes formações e experiência profissional, desde 5 anos até 30 anos, o que espelha bem que a experiência é fundamental para dar novas ideias.

Porém, tal como se pode observar na tabela 19, não há uma tendência sobre quem dá mais ideias na organização. Tanto colaboradores operacionais, como colaboradores de cargos de chefia e mesmo a administração, dão ideias no sentido da inovação. O mesmo se observa que dão ideias individualmente ou em grupo, tal como fundamentado por todos os entrevistados das empresas. O importante é fazer nascer as ideias na organização e estimular os colaboradores para darem ideias, seja pela via do reconhecimento, como testemunhado pelo entrevistado da empresa C, “*colocamos a ideia, o nome do colaborador a ideia divulgamos por toda a organização*”, assim como pelo entrevistado da empresa E “*a eng<sup>a</sup> X sugeriu fazermos o dia da ideia ou dia da invenção...e depois dar algo (produto X), a quem der a melhor ideia*”. Também referido pelo entrevistado da empresa F “*há uma busca pela experimentação, colocar a massa cinzenta a funcionar para atingir algo que circule na cabeça*”, isto é, fomentar a criatividade, no sentido de criar algo de novo.

Tabela 19 - Respostas dos entrevistados - Ideias valiosas

Questão
<p>Quem dá mais ideias? Quais as ideias mais valiosas para a organização?</p>
Respostas
<p>“ Gerência deu mais ideias que os operadores e são mais ideias mais individuais”</p>
<p>“ o gerente tem curso superior ou um bacharelato em marketing” [A].</p>
<p>“gerência é quem dá mais ideias” [B].</p>
<p>“as ideias vêm das chefias e são ideias de melhoria, que não vão diretamente para projetos. São os quadros médios e superiores, em termos de ideias de maior valor acrescentado para a empresa.” [C]</p>
<p>“as ideias surgem através da equipa. Chegam à organização e são registadas como vindo da equipa. Esse elemento pode ter-se inspirado noutro colaborador. [D]</p>
<p>“foram os colaboradores mais operacionais, São pessoas jovens. Há ideias que são dadas pelos colaboradores, mas também há uma parceria com universidade com <i>brainstorming</i> “ [E]</p>
<p>“são os quadros superiores com experiência que mais participam nas atividades de ideias e concursos. Todos podem participar nas atividades e lançamento de desafios, sorteios e concursos.” [F]</p>

Tendo por base as respostas dos entrevistados das empresas apresentadas nas tabelas 16, 17, 18 e 19, pode-se concluir que, existem práticas de fomentar a criatividade, com reuniões de equipas multidisciplinares, ou seja, criatividade em grupo, e também existe a prática de lançamento de desafios e concursos, em termos individuais. As ideias valiosas são provenientes de vários níveis hierárquicos, desde a gerência até aos colaboradores e podem ser ideias de quadros superiores e operadores, que não possuem qualificação académica, subentenda-se ensino superior ou profissional, mas possuem experiência profissional e conhecimentos adquiridos ao longo da vida.

Tal como identificado no estudo Fesete (2010) e CIP (s/d, pag.51), o STV é caracterizado pelo reduzido número de colaboradores com ensino superior, em que “os quadros com habilitações ao nível do ensino superior, rondam os 1%, mas é de salientar que 67% das empresas possui quadros com este nível de formação”, ou seja, o número de colaboradores com ensino superior, ainda é pouco representativo, face ao total do número de colaboradores das organizações, mas contudo 67% das empresas (da amostra alvo do estudo CIP (s/d)), possuem colaboradores com formação superior.

Estes dados demonstram que as empresas do STV têm apostado no recrutamento de colaboradores com conhecimentos de novas áreas, fibras, tecnologias

e processos, e competências, que permitem dar o salto qualitativo, em termos de inovação, tal como se tem verificado nos últimos anos nas empresas do STV.

Também pelas respostas dos entrevistados das empresas B,C,D e E, e como se observa na tabela 20, as sessões de criatividade têm um reflexo positivo na contribuição para a inovação e na melhoria das organizações, através de novos produtos e processos, embora com dificuldade de quantificação de forma direta. É reconhecido que a criatividade tem levado as empresas a apresentar novos produtos e novas soluções com abertura de novos mercados e novos produtos, tal como testemunhado pelo entrevistado da empresa B e a empresa C.

O entrevistado da empresa E reconhece a importância das redes e parcerias estabelecidas com entidades ligadas ao sistema de inovação e atualização tecnológica, como uma fonte para a criatividade, dado que *“eles próprios fazem lá na universidade um brainstorming, de uma situação que apresentamos e depois eles chegam cá à empresa e apresentam-nos os resultados da ideia que lançamos para aí nascer um projeto e nós das ideias lançadas, depois escolhemos aquelas que nos suscitem mais interesse”*.

Esta prática confirma o que Alves et al. (2007, pag.27) defendem segundo os quais *“o ambiente colaborativo para a inovação, onde empresas e instituições coexistem e colaboram, pode promover a eficiência do “triângulo” inovação, criatividade, desenvolvimento de novos produtos e contribuir para a competitividade da organização”*. Deste modo, o importante é fomentar as práticas de criatividade e assim obter ganhos significativos na área da inovação, seja com colaboradores internos, seja com a colaboração de entidades, que possuem o conhecimento necessário à inovação.

Por outro lado, esta criatividade está presente pelas respostas dos entrevistados das empresas, em que o número de ideias registadas, para o ano de referência de 2012 e 2013, variou entre *“10 ideias”* da empresa B e *“143 ideias”* da empresa C. Estes números mostram que as organizações inovadoras, da amostra em estudo, vão estimulando os seus colaboradores na apresentação de ideias, as quais se convertem em projetos de inovação.

Porém, nem sempre os resultados das ideias são os melhores ou os esperados, tal como testemunhado pelo entrevistado da empresa F, o que pode condicionar o defendido por Teresa Amabile (citado por Binnewies et al. (2008, pag.440)), a qual defendeu que a *“criatividade pode ser definida como a geração de novos e úteis produtos, práticas, serviços e procedimentos”*, ou seja, por vezes a criatividade

acontece, as ideias surgem, mas os resultados finais ficam aquém do esperado, não gerando produtos úteis, nem soluções que maximizem a organização, contudo há que manter o estímulo para novas ideias, pois as falhas também fazem parte da aprendizagem em inovação.

Tabela 20 - Respostas dos entrevistados - Criatividade e inovação

Questão
Quais os resultados da sessão de criatividade/práticas de criatividade e sua contribuição para a inovação e melhoria da organização?
Respostas
“os resultados da criatividade têm contribuído muito, no início mais ainda, em que as ideias de novos produtos e novos projetos contribuíram muito para entrarmos em novos mercados que não tínhamos. Agora a contribuição é muito maior no processo, na otimização de processo e redução de custos.” [B]
“em termos de visibilidade e sucesso existe, sim, uma grande contribuição mas difícil de quantificar em euros, temos projetos que nos dão visibilidade, por exemplo, trabalhamos os materiais para os jogos olímpicos, mas é difícil quantificar, sabemos que, para projetos futuros, é importante. Há um reconhecimento em áreas de valor acrescentado.” [C]
“temos um registo de ideias, de projetos resultantes dessas ideias, há assim um conjunto de elementos que permitem quantificar essa criatividade.” [D]
“cada vez mais temos consciência que, se nós não nos destacarmos a nível tecnológico, a nível inovador dos nossos concorrentes, nós não vamos ser sustentáveis no futuro ...estamos a falar de diferenciação.....” [E]
“em termos operacionais os resultados são pequenos, fracos resultados.” [F]

Relativamente aos incentivos e compensação das ideias lançadas, pelas respostas dos entrevistados das empresas da amostra, não existem incentivos monetários. Tal como referido pelas várias empresas: a empresa A “*não existem incentivos ou compensação*”, a empresa B “*incentivo monetário não existe, existe o reconhecimento, geralmente afixamos a melhor ideia, o melhor incentivo é o reconhecimento da organização*”; a empresa C “*existe na perspetiva do reconhecimento e não monetário*”, a empresa D “*não há relação direta de ter compensação x pela ideia, há sim um reconhecimento futuro, demonstrando capacidade e a prazo haver compensação financeira*”; a empresa E “*nesses termos não temos*”. Excepcionalmente a empresa F referiu que “*os desafios e concursos têm timings e períodos definidos para o lançamento, abertura e classificação com atribuição de prémio*”, admitindo a existência de um prémio, embora não seja identificado o tipo de prémio, se monetário ou outro tipo.

Assim, verifica-se que no STV os estímulos à criatividade existem, embora as práticas possam ser reforçadas, quer na perspetiva de ferramentas utilizadas, quer nos incentivos aos colaboradores dado que com motivação e incentivo, a geração e criação de ideias é mais eficaz.

#### **4.2.2.3 - Dimensão - Competências e traços de personalidade dos colaboradores**

Apesar de existir estímulo e práticas de criatividade nas empresas do STV, é nas pessoas que reside a capacidade de criar e de dar ideias que se poderão transformar em inovação. Importa questionar, será que o sucesso das ideias e da criatividade será, única e exclusivamente, proveniente da qualificação, formação e traços de personalidade dos colaboradores?

Amabile (1996, s/pag.) questionou a origem e o sucesso da criatividade, isto é, será que a criatividade é proveniente “*da qualidade das pessoas, dos processos ou dos produtos? Sem dúvida, é dos três*”. Desta questão, realça-se a importância da qualidade das pessoas num processo criativo, embora não dependa somente das pessoas.

Pela análise das respostas dos entrevistados de todas as empresas, observa-se nas tabelas 21 e 22, que há um conjunto de competências e traços de personalidade que as organizações valorizam nos seus colaboradores.

Ora, as competências e traços de personalidade elencados pelos entrevistados das empresas da amostra estudada são similares às competências chave apontadas por Ceitil (2007), confirmando a importância das competências essenciais dos recursos humanos na área da criatividade e inovação.

Tal como apontado no estudo da CIP (s/d), na figura 31, atualmente as empresas devem possuir recursos humanos com novas competências, como por exemplo, “*atitude para a inovação, abertura à mudança, polivalência, capacidade de trabalho em equipa e bom relacionamento interpessoal*”.

Tabela 21 - Respostas dos entrevistados - Traços de personalidade

<b>Questão</b>
Quais os traços de personalidade das pessoas que compõem a equipa e que mais se destacam na sua equipa de inovação?
<b>Respostas</b>
“capacidade crítica, ser capaz de arriscar, autonomia, responsabilidade, e maior capacidade e maior experiência” [A]
“mente aberta, muito atentos a pormenores que a eles não escapam, muito atento a tudo o que rodeia, ver fora da caixa. São características inatas ou a pessoa pode ir treinando, já nasce com a pessoa ou pode ser melhorada, aperfeiçoada, se não tiver será difícil adquiri-las” [B]
“liderança, espírito proactivo, dinamismo, diria também conhecimento mas não chegam lá, a pessoa pode saber muito, mas só com mais alguma coisa, por exemplo espírito aberto, e iniciativa se consegue inovar” [C]
“capacidade de criar, estar atentas a sinais, de perceberem o que mercado precisa, aberta à mudança, mente aberta, iniciativa, com visão, que quer arriscar. Temos pessoas com várias capacidades, veem outras áreas de negócio e vão tentando aplicar na empresa, com espírito crítico e melhoria contínua” [D]
“as características das pessoas que se destacam pela promoção das ideias, são pessoas jovens e com iniciativa” [E]
“extrovertidas, com liberdade de pensamento, ter audácia, elevada competência técnica, elevado profissionalismo” [F]

Como observado na tabela 22, verifica-se pelas respostas dos entrevistados de todas as empresas que há um conjunto de competências e capacidades que são valorizadas pelas empresas inovadoras, podendo servir de base à qualificação de futuros técnicos e colaboradores que desejem ingressar em funções de inovação no STV.

Também é de realçar que as empresas da amostra avaliada possuem recursos humanos com inúmeras competências e capacidades que lhes permite dar passos para a inovação.

Tabela 22 - Respostas dos entrevistados - O que valorizar nos RH?

<b>Questão</b>
Considerando as pessoas fundamentais, bem qualificadas, competentes, o que valoriza nas pessoas que contribuem para a inovação?
<b>Respostas</b>
“vontade, capacidade de aprendizagem, abertura, pensar fora da caixa, receptividade para a mudança” [A]
“a capacidade de “pensarem fora da caixa” e darem as suas sugestões/ideias sem medo e a capacidade de estar em constante melhoramento”. [B]
“liderança” [C]
“criatividade, a capacidade técnica da pessoa, a capacidade de criar, a inteligência, são fatores importantes, depende do tipo de inovação que estamos a falar, mas os vetores essenciais passam pela capacidade de criar e inovar.” [D]
“as pessoas são fundamentais, têm de estar recetivas à inovação e à aprendizagem que têm de ter para o desenvolvimento de novos produtos e das novas práticas que são necessárias aos novos processos. Por isso, elas próprias são o elemento chave e daí eu dizer que o grupo é importante, uma pessoa só não faz nada, pode ter muita vontade mas sozinha não faz nada...É o grupo...é o musculo da empresa” [E]
“bom senso – equilíbrio nas decisões e atitudes tomadas - conseguir encontrar relação investimento/ retorno do investimento e tempo da ideia para o mercado” [F]

Pelo exposto nesta subsecção, é de referir que o estímulo à criatividade é essencial à inovação, as ideias são provenientes de pessoas de vários níveis hierárquicos, com diferentes qualificações, mas com traços comuns, por exemplo, mente aberta, abertura para mudança, liberdade de pensamento e outras. Interessa agora avaliar a relação entre os recursos humanos com características e competências essenciais à inovação e os resultados conseguidos.

## 4.2.3 - Categoria Inovação, Recursos Humanos e Resultados

### 4.2.3.1 - Dimensão - Mais-valias da inovação

Cada vez mais a inovação é a chave para que as organizações se diferenciem entre si, apresentando aos clientes e consumidores produtos e serviços de valor acrescentado.

Tal como abordado por Freel e Jong (2012), a inovação pode ser incremental ou radical (disruptiva), e quer uma quer outra visam aumentar a competitividade das organizações.

Para Amabile et al (1996, pag.1155), inovação é “*a implementação com sucesso de ideias criativas dentro da organização*”. Esta afirmação faz todo o sentido, pois as organizações só inovam quando obtêm sucesso e resultados do seu esforço, materializando-se em novos produtos, novos processos, novos métodos de trabalho, que permitem obter ganhos significativos e a diferenciação que tanto é valorizada para um futuro próximo, tal como apresentada nas linhas orientadoras da Estratégia 2020.

A Estratégia 2020 foi definida em 2010 pela Comissão Europeia e visa estabelecer linhas orientadoras para os 10 anos seguintes, em várias matérias, entre as quais a inovação como um fator de aposta para a Europa reforçar o seu posicionamento.

Tal como apresentado nas figuras 8 e 10, no capítulo 2, verifica-se que Portugal tem uma posição bastante frágil apresentando-se como um país “*moderado*”, em termos de inovação, posicionando-se bem longe dos países considerados líderes de inovação.

Segundo a Comissão Europeia (2014, pag.9) “*Portugal apresenta uma baixa performance no indicador de inovação europeia. Isto é o resultado da baixa performance em todos os componentes do indicador de inovação, embora a sua performance tenha melhorado desde 2010*”. Esta melhoria tem sido alcançada pelo esforço das nossas empresas, com atribuição de orçamento à atividade de investigação e desenvolvimento, participação em projetos de parceria com entidades do sistema científico e tecnológico, bem como pelo apoio dos fundos comunitários que existem nas várias medidas de incentivos, tal como verificado pela experiência do autor da dissertação.

O STV tem melhorado a sua *performance* de inovação e tem alcançado o sucesso nacional e internacional. Tal como defendido por Vaz (2014, pag.15), “*somos muitos competitivos quando oferecemos soluções de grande valor acrescentado*”, em que este valor acrescentado traduz-se na apresentação de produtos inovadores e de

soluções inovadoras das empresas do STV. O mesmo autor refere que o STV é *“um setor mais pequeno e depurado, mas também mais ágil, mais competitivo, que produz artigos com maior valor acrescentado e que tem ganhos de produtividade evidentes”* (Vaz 2014, pag.14).

Deste modo, a inovação no STV tem sido o mote e uma saída para as empresas se diferenciarem dos países de mão de obra intensiva (baixos custos), deixando de produzir produtos básicos, a baixos preços, e apostando em novas soluções e produtos inovadores.

Tal como referido por Dinis et al. (2014), o STV deve *“desenvolver setores emergentes, como os têxteis técnicos e funcionais, cujo potencial de crescimento é muito elevado tendo em consideração a aplicabilidade destes produtos e soluções a áreas diversas do vestir, como a saúde, a construção, o automóvel e a aeronáutica, a agricultura e todas as demais a que o engenho, a imaginação e a necessidade humanas nos conduzirem.”* O que significa que as empresas do STV ainda têm várias opções e alternativas para operar no mercado. Investindo nessas áreas, poderão manter o setor ativo e com capacidade de gerar valor para o cliente ou consumidor.

Pelas respostas dos entrevistados das empresas da amostra estudada, pela tabela 23, verifica-se que há inovações no setor têxtil e do vestuário nas várias vertentes da inovação, segundo as definições do Manual de Oslo. Também se constata que a inovação de produto é a mais referida pelos entrevistados de todas as empresas, o que significa que as empresas investem esforços na apresentação de produtos inovadores ao mercado, como fator para se afirmarem no setor, combatendo os produtos básicos.

Tabela 23 - Respostas dos entrevistados - Inovações

Questão
Quais os tipos de inovação obtidos na empresa, nos últimos 2 anos?
Respostas
“produto- sim, processo- sim, organizacional e marketing não [A]
“produto e organizacional” [B]
“os quatro tipos de inovação, embora predomine o produto” [C]
“maioritariamente produto, mas também temos ao nível de marketing e organizacional [D]
“todos os quatro tipos de inovação” [E]
“produto e marketing“ [F]

Assim, pode-se questionar, quais as mais-valias da inovação no STV?

As práticas de inovação nas empresas do STV têm proporcionado ganhos muito significativos, tal como se pode verificar na tabela 24, pelas várias respostas dos entrevistados das empresas. Estes ganhos significativos vão desde o reconhecimento por parte dos clientes e do mercado, até ao acréscimo do volume de faturação. Estas empresas estão posicionadas no caminho sugerido pela Estratégia 2020, bem como sugerido no Plano Estratégico para a indústria têxtil e do vestuário.

Tabela 24 - Respostas dos entrevistados - Mais-valias da inovação

Questão
Quais as mais-valias da inovação para a empresa?
Respostas
“têm sido elevadas, pois a faturação de produtos novos nos últimos dois anos aumentou.” [A]
“22 % da faturação veio pelos novos desenvolvimentos, as pessoas viram que tínhamos novos produtos. É um benefício indireto, temos capacidade e também captamos novos clientes, através de um novo produto que lançamos” [B]
“sucesso médio. Os novos produtos geram uma melhor imagem da empresa. Relativamente ao volume de faturação não há relação direta. Tem a ver com o valor acrescentado dos produtos. São produtos diferentes, hoje em dia os clientes já querem outros requisitos, levando-nos a outros produtos mais elaborados” [C]
“acho que acaba por dar conhecimento, muito conhecimento que a empresa absorveu, muita visibilidade através dos meios de comunicação social, acabou por dar uma dimensão diferente, credibilidade, e porque os colaboradores acabaram por se ligar de forma mais forte, com uma equipa mais motivada.” [D]
“é de realçar a capacidade exportadora, ou seja, poder mostrar ao mercado e aos clientes a diferenciação.” [E]
“é o sucesso pela novidade, pela inovação de marketing. Temos coleção própria que representa 98% das vendas e permitiu reforçar capacidade” [F]

Das respostas dos entrevistados das empresas e de acordo com a tabela 24, a inovação traz mais-valias e sucesso para as organizações. Todavia, as organizações são constituídas por pessoas pelo que se pode determinar e avaliar quem mais se destaca na organização para promover as mais-valias e o sucesso.

#### 4.2.3.2 - Dimensão - O Papel dos recursos humanos na inovação

Segundo Santamaría et al. (2012, pag.144), as “*evidências estatísticas apontam para a importância dos recursos humanos para a inovação, numa larga escala de indústrias transformadoras*“, reforçando o papel e a importância dos recursos humanos na atividade inovadora, de uma empresa industrial.

Segundo Dinis et al. (2014), uma das linhas orientadoras estratégicas para o STV é a valorização dos recursos humanos, isto é, os recursos humanos do STV devem ser formados e qualificados, dotando-os de novas competências e capacidades, para concretizar as linhas orientadoras e definidas no mesmo documento. Salientam-se como linhas orientadoras a “*inovação tecnológica e não tecnológica incremental, a diferenciação de produtos, pela criatividade (moda e design) e pela tecnologia (materiais, processos e funcionalidades)*” (Dinis et al..2014, pag.51)).

Ora, se a inovação é criar algo (produto ou serviço) novo ou significativamente melhorado, só com conhecimentos, novas competências e capacidades, se alcança o sucesso e para isso é necessário as empresas terem recursos humanos formados e qualificados.

Pela figura 25 e segundo a ATP (2010), o setor têxtil e do vestuário tanto inova no produto como no processo. Pelas respostas dos entrevistados de todas as empresas, e conforme observado nas tabelas 25 e 26, confirma-se a teoria defendida por Santamaría et al.(2012), reforçando que os recursos humanos desempenham um papel crucial no sucesso da inovação, contribuindo positivamente para o reforço da capacidade inovadora.

Porém, é de ressaltar que o sucesso é atribuído tanto ao desempenho de um grupo (empresas C, D, E), como a uma pessoa em particular (empresa A e B), ou mesmo aos parceiros com os quais a empresa tem parcerias (empresa F), pelo que não se pode concluir que o sucesso da atividade inovadora esteja relacionada com as qualificações dos recursos humanos. Os entrevistados das empresas A e B, possuem distintas qualificações académicas e ambas as empresas possuem atividade inovadora, não sendo possível relacionar e validar quais os recursos humanos e suas competências, que mais contribuem para a inovação.

Todavia, tal como referiram os entrevistados das empresas B e D, se não tivessem recursos humanos com determinadas características e competências, o

sucesso no âmbito da inovação seria mais difícil de atingir, o que reforça o papel dos recursos humanos na obtenção de sucesso na inovação.

Também é de considerar que, por mais que existam recursos humanos formados, nem todos têm as mesmas habilidades e capacidades, podendo ser valorizadas determinadas características em determinados contextos, tal como argumentado pela resposta do entrevistado da empresa C, *“por mais teorias de gestão e de recursos humanos, que possa haver, nem sempre são exatas, cada caso é um caso e depende do tipo de inovação que estamos a falar, mas os vetores essenciais passam pela capacidade de criar e inovar”*. Ora, estes vetores estão centralizados nos recursos humanos em que há algo em comum: a capacidade de fazer diferente, de criar e recriar novos conceitos e novas soluções.

Tabela 25 - Respostas dos entrevistados - Sucesso da inovação

Questão
A quem se atribui esse sucesso? Há algum recurso humano em especial que se destaca e qual a sua formação de base/ escolaridade?
Respostas
“gestão de topo, que tem um bacharelato em marketing” [A]
“sr. XXXX (gerente), embora todos contribuem, mas há dois que contribuem mais e têm o ensino secundário” [B]
“é o grupo, o sucesso é associado ao grupo, não posso dizer que o sucesso foi de uma pessoa, mas sim do grupo que permitiu criar algo com valor acrescentado” [C]
“é resultado de uma equipa global. São pessoas mais válidas, mais capazes, é o esforço de equipa, complementaridade das empresas que formam o núcleo duro da inovação” [D]
“é o grupo que promove o sucesso.” [E]
“administração e <i>designers</i> internacionais com os quais temos parcerias e os quadros superiores” [F]

Tabela 26 - Respostas dos entrevistados - Papel dos Recursos Humanos na inovação

Questão
Pela sua experiência de empresa inovadora, em que medida os recursos humanos contribuem para a inovação e a sua capacidade inovadora? Como contribuem?
Respostas
“relação forte, quanto maior o número de recursos humanos qualificados, torna-se mais fácil realizar a inovação, estar aberto a novas experiências” [A]

---

continuação da tabela 26

---

“recursos humanos são fundamentais. Se os recursos humanos não estiverem lá, a inovação seria menor. Esses dois recursos humanos são fundamentais para a inovação, são eles que têm as ideias brilhantes. Dão sempre as suas opiniões. Podem ser disparatadas, mas dizem sempre, se não houver pessoas críticas, a inovação não acontece” [B]

---

“relação muito elevada” [C]

---

“muito relevante, pessoas com formação elevada, conhecimentos elevados, se não os tivéssemos dificilmente teríamos o sucesso que alcançamos” [D]

---

“as pessoas são fundamentais, em primeiro as pessoas têm de estar recetivas à inovação e à aprendizagem que têm de ter para o desenvolvimento de novos produtos e das novas práticas que são necessárias aos novos processos. Por isso, elas próprias são o elemento chave e daí eu dizer que o grupo é importante, uma pessoa só não faz nada, pode ter muita vontade mas sozinha não faz nada...É o grupo...é o músculo da empresa.” [E]

---

“contribuem muito” [F]

---

Como observado anteriormente, os recursos humanos qualificados e formados têm uma relação muito forte com o sucesso da inovação. Contudo, para que haja qualificação e formação dos recursos humanos é importante realizar a gestão dos recursos humanos, na perspetiva mais abrangente, tal como apresentado no ponto 4.2.1.

As empresas da amostra avaliada referiram que a implementação de práticas e do sistema de gestão de inovação não alterou o modo como é efetuada essa gestão de recursos humanos. Tal é confirmado pelos entrevistados das empresas A “*as práticas existentes antes da certificação IDI não mudaram, as práticas como um todo mantiveram-se*”; da empresa B “*não houve qualquer alteração da gestão de RH*”; da empresa C “*Mantiveram-se as práticas, sem alteração de práticas ou regras*”.

É de referir que, apesar de não haver alterações nas práticas de gestão de recursos humanos com a implementação do IDI, e de não haver uma gestão de recursos humanos, nas várias componentes defendidas por Dessler (2014), as organizações da amostra avaliada conseguem alcançar um posicionamento relevante na área da inovação, podendo-se questionar quais as condições que as organizações possuem e que lhes permitem alcançar o bom desempenho na área da inovação.

#### 4.2.3.3 - Dimensão - Condições para a inovação

Para que uma organização seja inovadora, terá de dispor de recursos, incluindo, humanos, físicos e tecnológicos, financeiros e outros, que devem ser capazes e devem ter determinados atributos, que permitam à organização distinguir-se da concorrência. Esta distinção permite diferentes posicionamentos da organização dentro do mesmo setor e da concorrência, desde que os seus recursos tenham os atributos, defendidos por Barney (1991), isto é, devem ser recursos raros, com valor, com dificuldade de imitação e de excelência organizacional.

Uma organização que reúna recursos com os atributos defendidos por Barney (1991), proporciona e facilita à organização inovadora o sucesso, e ser inovadora implica estar à frente, ser pioneira apresentando soluções e produtos inovadores que permitam a diferenciação e a distinção da concorrência.

Tal como apresentado por WEF (2014), na figura 1 e pela *European Commission* (2014), na figura 13, estão definidos parâmetros de avaliação que permitem elencar o *ranking* dos países e das economias, em termos de inovação e competitividade, como por exemplo, recursos humanos, investimentos em I&D, ativos intelectuais, infraestruturas e outros parâmetros. E como a avaliação das economias e dos países é realizada com base no desempenho das organizações, necessariamente as mesmas têm de reunir condições essenciais para que a inovação tenha sucesso. O setor têxtil e do vestuário, não é exceção. Importa assim questionar, quais as condições que as empresas inovadoras necessitam para fazer acontecer a inovação, no STV?

Conforme observado na tabela 27, e com base nas respostas dos entrevistados, é de referir que as empresas possuem um conjunto de recursos que lhes permite alcançar o sucesso e obterem mais-valias, (já abordado na tabela 24), sendo de reforçar os recursos financeiros (entrevistados das empresas C, D, E e F), como fonte de financiamento para a vigilância de mercado e tecnológica e a participação em feiras. Como referido pelo entrevistado da empresa C, *“tudo é espetacular, mas se não houver capacidade financeira, nada se faz”*.

Para além destes recursos, também são identificadas outras condições e recursos, como os recursos tecnológicos (entrevistado empresa D), a participação em feiras (empresa A).

É de realçar o papel dos recursos humanos, referido por todos os entrevistados das empresas (A,B, C, D, E e F), confirmando-se que para ser uma empresa inovadora, é fundamental ter recursos humanos qualificados.

Tabela 27 - Respostas dos entrevistados - Condições para a inovação

Questão
Enumere 3 condições que a empresa possui que lhe garantem a inovação.
Respostas
“condições tecnológicas, qualidade, parcerias com o sistema tecnológico, participação em feiras, recursos humanos” [A]
“disponibilidade de RH, as condições para a criatividade e em termos operacionais, competência técnica, saber fazer, tempo para pensar e de querer fazer. As pessoas estão direcionadas para isso. Ao fim de 2 anos estamos a conseguir que as pessoas se envolvam mais; proximidade entre as várias pessoas, desde a gerência até à costureira. A entreajuda, o conseguir chegar a todas as pessoas, não haver a barreira de “patrão” e empregado é uma mais valia na empresa, bem como as parcerias com centros tecnológicos, outros centros e outras empresas” [B]
“saber – <i>know how</i> , eu diria que a forma como a Administração gere a empresa B, a liderança e vontade de ser melhor, o ser pioneiro, não nos contentamos apenas com isto, estamos sempre a evoluir.” [C]
“recursos financeiros, é essencial pois se a empresa tivesse dificuldades financeiras, não conseguia investir; uma boa capacidade humana, com pessoas qualificadas e motivadas; investimentos permanentes em tecnologia” [D]
“equipa de trabalho excelente; bons parceiros; alguma capacidade financeira; e acesso a informação privilegiada, que ajuda a investigar uma temática e um especialista na temática.” [E]
“a administração está focada na inovação, com espírito aberto sempre; recursos financeiros e a cooperação dos diferentes intervenientes, a todos os níveis com partilha de conhecimentos” [F]

Uma organização inovadora não pode parar no tempo nem pode estar isolada e centrada em si mesma. Isto significa que a organização inovadora tem de estar permanentemente atenta à sua envolvente externa de modo a captar sinais, tendências, oportunidades, necessidades de mercado e expectativas dos consumidores.

A análise da envolvente externa, realizada através da vigilância nas várias vertentes, por exemplo, o mercado, a tecnologia, os novos métodos de trabalho, a concorrência, a envolvente global, as alterações climáticas, as preferências e gostos da sociedade, os novos consumidores e muito mais vertentes, permite à organização inovadora obter os *inputs* necessários à identificação de oportunidades de inovação.

Por outro lado, a organização inovadora também deve manter e fomentar a cultura de inovação, isto é, deve ter um espírito e um lema que cultive a gestão de

ideias, a criatividade, a experimentação, a dualidade tentativa falha, a correspondente aprendizagem e lições aprendidas das experiências realizadas e outras. Esta cultura de inovação conduz a um lema da cultura organizacional, que, em rede de parcerias, em grupo interno como um todo, a faz diferenciar-se e manter-se competitiva, tal como defendido por Siengthai e Bechter (2001, pag.39), em que *“uma empresa para se manter competitiva, a inovação deve tornar-se um modo de vida”*.

Contudo, para se manter viva na área da inovação e fazer da inovação um lema, e dado que a inovação implica investimentos avultados, seja para a vigilância tecnológica e de mercado, seja para atualização tecnológica, é imprescindível atribuir orçamentos anuais para as atividades de inovação. Porém, o conceito de atribuir orçamentos, está relacionado em garantir os recursos necessários para fazer acontecer a inovação. Por vezes, nem sempre é possível investir em todos os recursos em simultâneo, dado que as empresas têm inúmeras solicitações e apesar de ter de existir uma cultura de experimentação e investigação, têm de fazer opções e gerir os seus fundos de maneiio.

Pela análise das respostas dos entrevistados da amostra avaliada, observa-se na tabela 28, que há investimentos considerados prioritários para manter e continuar a atividade inovadora, nas empresas do STV.

É de salientar os recursos financeiros como um investimento prioritário, tal como referido pela empresa D, *“orçamentos para viagens, visitar feiras, promover produtos no mercado”*, e a empresa E, *“é preciso um esforço muito grande em termos financeiro”*.

Assim, é relevante ter recursos financeiros disponíveis que permitam desenvolver atividades de vigilância do mercado, através da presença em feiras, tal como argumentado pela empresa A, *“reforçar vigilância tecnológica para conhecer mercados, presença em feiras”*.

Também é de salientar, o investimento prioritário em recursos humanos, sua qualificação e formação. Esta constatação é observada, tal como argumentado pelas respostas dos entrevistados das empresas A, B, C, D e F, que consideraram a qualificação pelas novas competências a adquirir. Efetivamente tal como é referido pela empresa B *“subcontratamos pessoas na área do design e se tivéssemos internamente podíamos inovar mais”*.

Constatou-se também a qualificação dos recursos humanos pelo investimento em formação contínua e continuada dos recursos humanos, seja formação superior como referido pela empresa C, *“pessoas com doutoramento, formação continuada e com*

*“pessoas autodidatas, temos uma pessoa em doutoramento, que está a 100% na área de engenharia e inovação técnica”, seja pela consolidação de conhecimentos referentes à dinâmica do sistema de gestão IDI, tal como referido pela empresa F, “formação em sistemas de gestão da inovação, para consciencializar para a temática IDI e para a manutenção do sistema de gestão”.*

Com base nestas respostas pode-se referir que as empresas da amostra estudada estão em sintonia com o quadro estratégico previsto para o STV no horizonte 2020, isto é, pretendem continuar a formar e a qualificar os seus recursos humanos, quer para os dotar de novas competências, quer para se atualizarem e converter o seu conhecimento em valor para a organização.

Tabela 28 - Respostas dos entrevistados - Investimentos prioritários para a inovação

<b>Questão</b>
Para aumentar a capacidade inovadora da organização, qual o investimento prioritário?
<b>Respostas</b>
“qualificação de recursos humanos, pela tecnologia específica que temos, bem como reforçar vigilância tecnológica para conhecer mercados, presença em feiras e novas formas de trabalhar, investimento em <i>marketing</i> para aumentar capacidade de comunicar mais e melhor, recursos humanos em quantidade não é prioritário” [A]
“reforço de parcerias e sempre importante, assim como pessoas na área do design que subcontratamos e se tivéssemos podíamos inovar mais, tecnologia também” [B]
“pessoas com doutoramento, formação continuada e com pessoas autodidatas. Temos uma pessoa em doutoramento, que está a 100% na área de engenharia e inovação técnica. O investimento também depende para onde a empresa quer evoluir. Também o reforço de parcerias é uma forma de ajudar a crescer. As pessoas ajudam, mas a proximidade com parceiros facilita todo o processo de inovação” [C]
“RH –a prazo, se na área da inovação tivermos produtos inovadores vendáveis com penetração no mercado, teremos de ter recursos que vendam os produtos, também parcerias na vertente de marketing, uma parceria estratégica, orçamentos para viagens, visitar feiras, promover produtos no mercado” [D]
“estamos numa fase de equipamentos para a produção dos novos produtos, que são “filhos” dos projetos de inovação. Para isso, estamos a fazer um grande esforço financeiro, mas não é por isso que já não temos outros 2 projetos. Queremos muito e sabemos que a tecnologia é importante e o continuar com a inovação é importante, assim como as parcerias, também é preciso um esforço muito grande em termos financeiros” [E]
“reforçar a utilização e resultados do sistema de gestão; formação em sistemas de gestão da inovação – para consciencializar para a temática IDI e para a manutenção do sistema de gestão, e ter pessoas com mais formação” [F]

Outro investimento, considerado prioritário das empresas inovadoras, é o reforço de parcerias com entidades que reúnem conhecimentos científicos mais avançados, como centros tecnológicos, universidades e centros de conhecimentos, que lhes permitam avançar na inovação, tal é argumentado pelas respostas dos entrevistados das empresas B, C, D e a E.

Também a tecnologia é assumida como um investimento prioritário, no caso do entrevistado da empresa E “*queremos muito e sabemos que a tecnologia é importante*” reforçando a inovação pode acontecer com novas tecnologias que com novas funcionalidades, possam tornar processos de fabrico, por exemplo, mais amigos do ambiente e/ou com maior eficiência energética, e isto é inovação.

Contudo as organizações com sistemas de gestão IDI certificados, têm práticas definidas e sistematizadas, desde a vigilância e captação de conhecimento, até ao modo como são geridos os projetos de inovação e a proteção de resultados obtidos, mas por vezes, mesmo com as condições reunidas e as práticas sistematizadas, a inovação nem sempre acontece e pode fracassar.

Como a inovação muitas vezes é experimentação, com várias “operações” de tentativa e falha, há fatores que podem inibir a inovação e serem obstáculos à inovação, mesmo nos recursos humanos.

Pelas respostas dos entrevistados das empresas da amostra avaliada, não há respostas comuns, nem nenhuma tendência definida. É assumido pela resposta do entrevistado da empresa B uma barreira à inovação “*é muito difícil obter uma contribuição ativa e espontânea para a geração de ideias*”, o que revela que nem sempre é fácil obter por parte dos colaboradores uma contribuição ativa no lançamento de ideias. Ora, havendo resistência e falta de participação dos colaboradores no lançamento de ideias, mais esta situação tem de ser estimulada. Mais uma vez deparamos com a importância da criatividade para a geração de ideias como fator importante para o sucesso da inovação.

A resistência à mudança também é apontada como uma barreira à inovação, tal como argumentado pela empresa C “*há pessoas que têm medo da mudança*”. Muitas vezes a inovação, em particular a inovação organizacional, implica mudança de métodos e de hábitos de trabalho, levando necessariamente à resistência por parte dos colaboradores na implementação de novas práticas e novas soluções, o que pode traduzir-se na redução de atividade inovadora.

Porém, como as pessoas também adquirem hábitos e rotinas, com algum esforço, a formação contínua, sensibilização, informação e comunicação, promovem a integração numa cultura de inovação.

Tabela 29 - Respostas dos entrevistados - Barreiras à inovação

<b>Questão</b>
Quais as dificuldades e barreiras que tem encontrado nos RH como obstáculo à inovação?
<b>Respostas</b>
“registos e formalização de atividades IDI, é a maior dificuldade na inovação, bem como acréscimo de tarefas que não eram feitas, por exemplo, registo de horas de projeto” [A]
“geração de ideias e de melhorias, a criatividade. Tem sido complicado... é muito difícil obter uma contribuição ativa e espontânea para a geração de ideias” [B]
“não nos podemos queixar muito... há pessoas que têm medo da mudança e se não é prioritário, amanhã penso. Há sempre resistência à mudança... é natural em qualquer pessoa ... também a falta de tempo para pensar, porque as pessoas muitas vezes estão em sobrecarga” [C]
“felizmente, não temos esse caso. Temos uma equipa muito bem motivada, muito aberta e bem ligada entre si, com uma boa coordenação. Temos os mais otimistas, os mais pessimistas e os moderados, mas no seu todo formam uma boa equipa e essa equipa está sempre aberta a criar e inovar, nunca sentimos resistências a criar coisas diferentes e a mudar a empresa.” [D]
“o ser humano é sempre resistente à mudança.... essa resistência à mudança nunca foi muito sentida cá na empresa... é uma coisa natural do ser humano, nunca houve, porque as próprias pessoas gostam, mesmo as mais velhas, gostam de olhar para os novos produtos e dizer, “até que enfim que não estamos a fazer as mesmas coisas que sempre fizemos”. Por isso, elas sentem que estão a contribuir para novos produtos, sair do dia a dia e conseguir fazer algo completamente diferente” [E]
“não tenho notado por parte dos recursos humanos.” [F]

### **4.3 - Síntese e conclusões da análise das várias categorias e dimensões de análise**

Com base nos resultados obtidos das entrevistas realizadas aos entrevistados das empresas da amostra selecionada, apresentam-se as conclusões às questões de partida que foram formuladas no âmbito desta investigação.

Assim, esta dissertação tem como objetivo investigar as práticas e técnicas utilizadas nas organizações inovadoras, a partir de uma amostra selecionada, de forma a responder à questão de partida:

Será a inovação nas empresas do STV alcançada através de recursos humanos qualificados e formados e qual a sua contribuição na inovação?

Para elucidar e concluir sobre esta questão, foram formuladas outras questões que a complementam, sendo de destacar:

- A) as empresas mais inovadoras possuem técnicas e práticas de gestão de recursos humanos, com recursos humanos competentes e com práticas de formação contínua?
- B) serão os colaboradores competentes e qualificados que promovem e induzem a inovação nas empresas?
- C) as empresas do setor têxtil e do vestuário, promovem e estimulam a criatividade dos seus recursos humanos, com vista a obter novas ideias e sugestões? Quem são os mais criativos na organização?
- D) será a inovação o resultado do acaso ou o resultado de práticas sistematizadas e de estímulos de criatividade dos recursos humanos qualificados?

Por outro lado, pretende-se apresentar ao meio empresarial e académico um tema que, mais do que nunca, é atual e que poderá ser utilizado como ferramenta e um instrumento útil, para que outras organizações do STV possam implementar práticas que conduzam a patamares de desempenho superior na área da inovação, tendo como fator relevante e essencial os recursos humanos e suas capacidades e competências.

Para tal, a amostra selecionada refere-se a um conjunto de organizações que se destacam na área da inovação, no STV, seja por pertencerem à Rede PME Cotec

Inovação, seja pelas práticas de gestão da inovação que são certificadas por entidades reconhecidas.

Assim, através de entrevistas *in loco* a gerentes/administradores das organizações, e diretores ou responsáveis por IDI ou responsáveis de pessoal, da amostra selecionada, foram obtidas informações sobre práticas, opiniões e dados das organizações.

Deste modo, e após a análise das entrevistas é de apresentar as seguintes conclusões às várias questões:

- A) as empresas mais inovadoras possuem técnicas e práticas de gestão de recursos humanos, com recursos humanos competentes e com práticas de formação contínua?

Pela análise das respostas observadas dos respondentes da amostra selecionada, às várias questões formuladas sobre as práticas de gestão de recursos humanos e competência dos colaboradores, desde a tabela número oito à tabela número quinze, é de referir que, praticamente todas as organizações da amostra, possuem práticas de gestão de recursos humanos, embora numa vertente de gestão do dia a dia (recrutamento, formação) e das questões legais (salários, absentismo, e outras). Assim, para que o STV se desenvolva e inove, será necessário que as organizações investam mais em políticas de RH, pois os recursos humanos são um dos pilares de qualquer organização.

Tal como referido por um dos entrevistados da amostra (empresa D), *“é difícil de dizer qual é varinha de condão para termos os melhores recursos humanos, pois não existe, mas é fruto de muito envolvimento da administração”*. Esta afirmação sugere a importância da administração na definição de estratégias, no âmbito dos recursos humanos, que nem sempre são prioritárias, devendo a Gestão incluir orçamento para promover e melhorar a qualificação dos recursos humanos.

Verificou-se também, que as empresas da amostra selecionada têm práticas de formação, permitindo a aquisição de novos conhecimentos, capacidades e competências, em diferentes níveis hierárquicos, desde a administração aos colaboradores, bem como em diferentes temáticas, sendo uma mais-valia em inovação, o que leva a concluir que, para ter bons resultados e recursos humanos capazes, a

formação é essencial, confirmando-se o definido no Plano Estratégico apresentado pela ATP, em 25 Setembro de 2014.

Por outro lado, as empresas da amostra selecionada, para além das atividades de recrutamento, formação e cumprimento legal, não é comum terem outras atividades de gestão de recursos humanos, tais como, a avaliação de desempenho, de competências e planos de carreira, podendo-se sugerir melhorar estas práticas.

B) ) Serão os colaboradores competentes e qualificados que promovem e induzem a inovação nas empresas?

Todas as respostas dos respondentes da amostra selecionada indicaram a competência e determinados traços de personalidade dos colaboradores como fator determinante para o sucesso da inovação, sendo confirmado pelo observado nas tabelas 11, 12, 21, 22, 26 e 27. Também indicaram que as competências chave dos colaboradores estão positivamente relacionadas com a inovação, não só o saber técnico, mas competências do foro social e saber estar, atitudes e comportamentos, que são fundamentais numa cultura organizacional de inovação. É de realçar atitudes e competências nas áreas de trabalho em equipa, capacidade de aprendizagem, espírito aberto, abertura à mudança, proatividade, criatividade, entre outras.

Contudo, a avaliação destas competências é efetuada de modo informal e como são PME, a proximidade entre as chefias/administração e colaboradores é elevada, facilitando o processo de avaliação. Poderá ser repensado o modo de efetuar a avaliação de competências chave.

Porém, verifica-se uma relação positiva entre competência, qualificação e inovação, na qual colaboradores com conhecimentos, com diferentes experiências e mesmo grau académico, induzem inovação nas organizações.

Apesar das empresas da amostra selecionada terem algumas práticas de gestão de recursos humanos, e como não é possível extrapolar, pela experiência do autor, as empresas do STV, ainda terão um caminho a percorrer em termos de qualificação, competências e formação dos recursos humanos. Tal é referido pelos estudos Fesete (2010), CIP (s/d), e o Plano Estratégico para o STV (Dinis et al.2014), reforçando-se assim, a necessidade das organizações do STV, incrementarem e reforçarem práticas de gestão de recursos humanos, de modo a enfrentar os desafios atuais e futuros.

Outra questão relevante e avaliada, com base na amostra selecionada, foi procurar dar resposta à segunda questão de partida:

C) As pessoas mais criativas têm mais qualificação?

Amabile et al. (1996), reforçou a importância das organizações praticarem a criatividade, como ponto de partida para a inovação, fazendo da criatividade um pressuposto para fazer acontecer a inovação.

E, como a criatividade é uma característica das pessoas, são as pessoas que, em grupo ou isoladamente, dão ideias e criam ou recriam, produtos, métodos e práticas novas ou significativamente melhoradas.

O tema da criatividade, tal como explanado na secção 2.3, é muito complexo e abrangente, e, pelas respostas dos entrevistados das empresas da amostra selecionada, e como observado nas tabelas 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26 e 27, é de concluir que qualquer colaborador numa organização pode ser criativo, independentemente da qualificação que possui, e do posicionamento na organização, embora tenha de reunir competências e traços de personalidade que conduzam à criatividade. Ou seja, nem sempre um colaborador do STV, com um grau académico superior, é mais criativo e contribui mais para a inovação, porém a qualificação, em termos de, grau académico superior, favorece a criatividade e, por conseguinte, a inovação.

Foram enumeradas as competências e traços de personalidade como essenciais à inovação e que são valorizados pelas organizações inovadoras, sendo de aconselhar, quer colaboradores que atuam ou venham a atuar no STV, quer organizações não inovadoras, a investir nesta temática dado que no STV cada vez mais deve ser incrementada com vista à inovação.

Porém, observou-se uma tendência na qual os quadros superiores são referidos como os mais criativos, são os que dão as ideias mais valiosas. Tal prática pode acontecer, pois os quadros superiores reúnem mais conhecimento, mais formação, podendo reunir traços de personalidade, que se destacam em relação a colaboradores operacionais.

Todavia, é de referir que também chefias intermédias e colaboradores operacionais, sem qualificação académica, mas com experiência profissional e com determinados traços de personalidade podem fazer acontecer inovação numa organização, como referido e reforçado pelas empresas A e B.

Isto revela que, pela amostra, nem sempre a qualificação como grau acadêmico conduz a ideias valiosas e que se traduzem em mais-valias na inovação, mas sim outros fatores que condicionam a criatividade, tal como defendido por Binnewies et al.(2008), em que o nível de escolaridade pode não aumentar a capacidade criativa. Esta depende de outros fatores, como a idade, o ambiente em que o colaborador se insere, a função que exerce, a experiência profissional, o conhecimento adquirido, ou seja, não há uma relação direta entre a criatividade e a qualificação dos recursos humanos, no STV.

D) será a inovação o resultado do acaso ou o resultado de práticas sistematizadas e de estímulos de criatividade dos recursos humanos qualificados?

Alves et al. (2007) concluiu que a inovação acontece quando existem recursos humanos com qualificações adequadas, porém Amabile et al (1996, pag 1155), referiram que, *“a inovação com sucesso depende de outros fatores, assim como advir não somente de ideias criativas originadas no interior da organização, mas também a partir de ideias originais, de qualquer lado (como transferência de tecnologia)”*. Tal constatação fundamenta que a inovação depende de outros fatores que não só, os recursos humanos, nem das suas ideias criativas.

Pelo observado na figura 13, existem várias condições para avaliar a capacidade inovadora de um país e, mais uma vez, os recursos humanos fazem parte dessas condições.

Tal como observado pela figura 15, a União Europeia e Portugal têm feito um esforço no sentido de aumentar o investimento em I&D, com vista à inovação, observando-se pelas figuras 26 e 27 que o STV também tem investido e apostado na inovação, apresentando inovações em produtos e em processos.

Pelas respostas dos entrevistados das empresas da amostra selecionada para a inovação acontecer é necessário criar e ter várias condições, entre as quais, recursos humanos qualificados, tal como observado na tabela 27. Porém, tal como observado na tabela 25, o sucesso da inovação, nas organizações da amostra avaliada não identifica um recurso humano em particular, nem uma qualificação específica, referindo o sucesso como sendo o resultado de um trabalho de equipa, com múltiplas capacidades e competências. Também como observado na tabela 26, todos os entrevistados apontam uma relação muito forte dos recursos humanos qualificados, com a inovação, embora

também referido que a criatividade pode ser de qualquer colaborador, de qualquer nível hierárquico e com qualquer grau acadêmico.

A qualificação e a formação dos recursos humanos são identificadas como investimentos prioritários nas organizações do STV de modo a serem facilitadores da capacidade inovadora, embora também existam barreiras à inovação, como a resistência dos recursos humanos à mudança e a falta de criatividade, como observado na tabela 29.

Assim, pode-se concluir que as competências dos colaboradores, as práticas e estímulos de criatividade, o estímulo à aprendizagem e à experimentação, favorecem a inovação, podendo-se observar nas tabelas 23 e 24, que as empresas do STV apresentam diferentes tipologias de inovação, tal como as definições do Manual de Oslo apresentando novos produtos, produtos de valor acrescentado, novos processos e tecnologias, novos métodos de trabalho e de comunicação, *marketing* retirando mais-valias para as suas organizações, proporcionando as condições necessárias para se afirmarem nos mercados globais e competindo com diferenciação nos mercados de economias emergentes.

## **CAPÍTULO V - CONCLUSÕES**

### **5.1 - Principais conclusões**

Num ambiente empresarial competitivo, exigente e global, as organizações enfrentam desafios permanentemente, procurando soluções para continuar a vingar os seus negócios.

Com a publicação da Estratégia Europa 2020, quer os países europeus, quer as organizações, públicas e privadas, estão a implementar estratégias que permitam à Europa competir com países e economias emergentes. Estão apontadas como linhas estratégicas a qualificação de recursos humanos e a inovação, como instrumentos para a obtenção das metas estabelecidas na Estratégia 2020, de modo a tornar a Europa um continente mais forte e com mais sucesso.

Deste modo, é imprescindível que as organizações inventem ou reinventem modelos de negócio, façam diferente, inovem, apresentem novas soluções, novos métodos, com recursos humanos que reúnem conhecimentos, capacidades e qualificação. São as pessoas que, muitas vezes, fazem a diferença nas organizações, que, com o seu conhecimento técnico, atitudes e comportamentos, fazem acontecer a inovação nas organizações, aliada muitas vezes a outros fatores externos.

Ter recursos humanos com conhecimentos, formados, qualificados e capazes, é uma das condições para uma organização ter sucesso, num ambiente competitivo e global. Os recursos humanos são essenciais para fazer acontecer a inovação, pois são os recursos humanos que, com os seus conhecimentos e sua aplicação em contextos empresariais, fazem avançar as organizações, dando ideias, apresentando problemas e soluções, que visam a melhoria da sociedade em geral, bem como tornando as organizações mais competitivas.

Por outro lado, ter recursos humanos competentes, exige por parte das organizações a definição e a implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos que concertadas com a estratégia global da organização permitem à mesma adequar e formar os recursos humanos capazes de enfrentarem desafios constantes, com o objetivo de ter os melhores recursos humanos em lugares chave da organização. Também, as organizações com recursos humanos que detêm conhecimentos e competências chave podem antecipar novos produtos e darem resposta a necessidades e expectativas dos clientes, Ora, a competência dos recursos

humanos é um tema muito vasto e complexo, estudado por vários autores, e que, entre outros fatores, é determinante para o sucesso de uma organização.

Com base nos resultados obtidos, importa referir que apesar de as organizações da amostra selecionada não aplicarem as práticas de gestão de recursos humanos, na sua abrangência global, têm boas práticas que permitem às mesmas alcançar sucesso na área da inovação, com uma proximidade e um envolvimento de vários níveis hierárquicos e com diferentes qualificações e graus académicos.

Pela consulta a estudos internacionais e europeus, foi possível verificar que nos últimos anos Portugal tem evoluído no âmbito da inovação, com pequenos saltos qualitativos, apresentando-se contudo afastado dos “vencedores da inovação”. Uma das diferenças entre as políticas e as práticas de Portugal e dos países “vencedores da inovação” está relacionada com o investimento efetuado num pilar básico, a educação e formação dos recursos humanos.

Portugal não tem investido o suficiente em I&D, comparativamente com outros países, o que revela ser uma debilidade na competitividade do país, e como o país são as organizações, algumas apresentam lacunas nas práticas e políticas de gestão de formação e de qualificação de recursos humanos.

O STV português é um setor relevante na economia nacional e europeia, e que nos últimos anos tem enfrentado múltiplos desafios com a apresentação de soluções ao mercado, de produtos de valor acrescentado e mostrando ao mundo que é capaz de promover a diferenciação face a países de economias emergentes. É um setor que apresenta soluções e novos produtos, quer na área tradicional (moda), quer na área de têxteis avançados utilizados em setores exigentes, sendo de destacar a saúde, a indústria automóvel e a área da construção civil.

Para a Estratégia 2020, a ATP desenvolveu um plano estratégico contemplando, entre outras linhas orientadoras estratégicas, a valorização dos recursos humanos e a inovação, como fatores essenciais ao sucesso e à continuidade deste setor, em Portugal. O STV português reúne uma elevada percentagem de PME que, com a persistência, a audácia e a resiliência de empresários, apoiados por centros de competências e de formação, continua a dar provas da sua capacidade de inovação a todo o mundo. Com base nos resultados obtidos, importa reforçar ao tecido empresarial do STV a importância das práticas de gestão de formação, em várias áreas e temáticas, para colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, de modo a reforçar a capacidade criativa e inovadora.

Também com base nos resultados obtidos, há que referir a importância da criatividade como elemento fundamental para a inovação nas organizações do STV, seja com colaboradores internos, seja com parcerias. Para além disso, importa reforçar a aquisição de conhecimentos acerca de novas técnicas de criatividade e aplicá-las com o objetivo de melhorar a capacidade criativa.

Dos resultados obtidos e como resposta à questão inicialmente formulada: será a inovação nas empresas do STV alcançada através de recursos humanos qualificados e formados e qual a sua contribuição na inovação?, pode-se concluir que as organizações da amostra estudada, com recursos humanos qualificados e outras condições, como condições financeiras, tecnológicas, uma rede de parceiros, entre outras, conseguem induzir e fazer acontecer a inovação. Esta não é o resultado do acaso mas sim o resultado de práticas sistematizadas de gestão de recursos humanos, com recursos humanos capazes e com determinadas competências chave, com colaboração e motivação, assim como práticas de discussão e estímulo de geração de ideias, com vista à inovação.

Assim, as organizações do STV têm de continuar a “dar o salto”, apostar em nichos de mercado, apostar na inovação como fator diferenciador das restantes organizações de economias de países emergentes, tal como sugerido por Vaz (2014), investindo em técnicas de criatividade e qualificação de recursos humanos, de modo a projetar as empresas do STV, para níveis e patamares de *performance* superior e para um futuro mais promissor para o STV.

## **5.2 - Limitações e recomendações para futura investigação**

### **5.2.1- Limitações da investigação**

Esta dissertação foi desenvolvida em três temas de vasta investigação, seja em número de autores, com a apresentação de *papers* e estudos empíricos em vários suportes de investigação, seja na complexidade das temáticas em questão, o que se repercutiu na necessidade de centrar a investigação e circunscrever a determinadas áreas que se entendeu ser relevantes para responder às questões de análise.

Por outro lado, a investigação centrou-se apenas no STV, dado que houve uma reduzida adesão das organizações que fazem parte da Rede PME Cotec Inovação para responder ao inquérito inicial. Tal condicionante implicou que a amostra selecionada não permitiu comparação de práticas de organizações de outros setores de atividade. Esta comparação certamente permitiria obter outras conclusões e também permitiria a divulgação de práticas entre setores, como que uma ferramenta de *benchmarking*, o que poderia permitir apresentar um trabalho mais completo e rico, em termos de investigação.

Todavia, é de referir que as conclusões foram baseadas numa amostra de organizações que são consideradas inovadoras no STV e que representam uma ínfima parte do tecido empresarial do STV. Consequentemente, as conclusões poderão não representar a totalidade de práticas das organizações do STV.

Contudo esta dissertação não teve em conta a comparação de práticas de organizações inovadoras do STV, com organizações consideradas não inovadoras, ou seja, organizações que não têm atividades de I&D, o que limita as conclusões acerca das questões de partida, podendo ser melhor exploradas no futuro.

### **5.2.2 - Recomendações para futuras investigações**

Tendo em conta as limitações apresentadas, as temáticas aqui explanadas poderão ser alvo de investigação mais aprofundada, quer no setor têxtil e do vestuário, com uma amostra de organizações que não têm atividades de I&D, bem como em empresas de outros setores de atividade, podendo centrar a investigação nas mesmas variáveis estudadas ou admitindo novas variáveis.

Também poderão ser desenvolvidos estudos e investigação em áreas e temáticas mais específicas, como por exemplo, a área da criatividade interna versus criatividade com parceiros e sua contribuição na inovação, para o STV, podendo ser exploradas outras variáveis, como por exemplo, a idade e a função exercida dos colaboradores no grau de originalidade das ideias lançadas e muitas mais.

### 5.2.3 - Contributo da dissertação

Esta investigação poderá servir de base a novas investigações, no meio académico e no STV, tendo por base as recomendações no item anterior.

Por outro lado, como as empresas da amostra selecionada não estão identificadas, esta dissertação poderá também ser um instrumento de *benchmarking*, para as organizações da amostra estudada, permitindo a troca e a partilha de práticas e de conhecimentos.

Para as organizações que não fizeram parte da amostra estudada, quer as organizações inovadoras, quer as que não têm práticas de inovação, poderão utilizar como um instrumento de trabalho e de boas práticas, para melhorar a sua *performance* em matérias de gestão de recursos humanos, criatividade e inovação.

## BIBLIOGRAFIA

- Agis, D., Bessa, D., Gouveia, J., Vaz, P. (2010). *Vestindo o futuro: Microtendências para as indústrias têxtil, vestuário e moda até 2020*. Associação Têxtil e do Vestuário de Portugal.
- Alves, J., Marques, M. J., Saur, I., Marques, P. (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Creativity and Innovation Management*, Vol.16, Nº.1, 27 -34.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal* Vol. 39, Nº 5, 1154-1184.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision*, Vol.39, 834-840.
- ATP- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. (s/d). *Guia de Orientação para a Inovação e empreendedorismo do cluster têxtil moda nos vales do Ave e Cávado*.
- Auw, E., (2009). Human capital, capabilities & competitive advantage, *International Review of Business Research Papers*. Vol.5, 26-36.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, Vol. 17, Nº1, 99-120.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, Vol.39, Nº 4, 779-781.
- Binnewies, C., Ohly, S., Cornelia N. (2008). Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.23 Nº 4, 438-457.
- Bisadi, M., Mozaffar, F., Hosseini, S.B. (2012). Future research centres: the place of creativity and innovation. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*. Vol.68, 232-243.
- Bloisi, W, Cook, C. W., Hunsaker, P. L. (2005). *The Role of Human Resource Management in the Organisation Management & Organisational Behaviour*, 2<sup>nd</sup> edition, Chapter 17. McGraw Hill.
- Boterf, G. L. (2005). *Construire les compétences individuelles et collectives: Les réponses à 80 questiones*. Paris. Éditions D'Organisation. (Tradução: *Construir as*

*competências individuais e coletivas resposta a 80 questões. Tradutora Maria Dolores Garrido). Porto. Edições Asa.*

Boyatzis, E. R., (2008). Competencies in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Development*. Vol. 27, Nº.1, 5-12.

Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal International Management*, Vol. 1, Nº3, 239-259.

Brewster, C., Carey L., Grobler, P., Holland P., Warnich, S. (2010). *Contemporary issues in human resource management gaining a competitive advantage*. Southern Africa Ltd. Oxford University

Buckley, J. P., Christopher, L. P., Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness: A critical survey. *Journal Marketing Management*. Vol. 4, Nº 2, 175-200.

Buller, F. P. & McEvoy, M.G. (2012) Strategy, human resource and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review* Vol.22. 43-56.

Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências (1ª edição – 2ª reimpressão)*. Lisboa. Edições Sílabo.

Chen, C.J. & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, Vol.62, 104-114.

Costa, J. (2011). Têxtil e vestuário nacionais com competitividade global. *Portugal Global – Pense Global Pense Portugal*. Edição Outubro 2011, Aicep Portugal Global.

Cornell University, INSEAD, and WIPO (2014). *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor In Innovation*, Fontainebleau, Ithaca and Geneva.

Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic Review of the literature. *Journal of Management Studies*. Vol. 47. 1154 – 1191.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª edição, revista e atualizada)*. Lisboa: RH Editora. Cap. 23: Inovação: Mudar, descobrir, adaptar

Dessler, G. (2013). *Human resource Management*. Harlow: 33<sup>rd</sup> edition. Pearson Education Limited.

- Dinis, A. P., Agis, D., Vaz, P. (2014). *Plano Estratégico Têxtil 2020: Projetar o desenvolvimento da fileira têxtil e vestuário até 2020*. ATP.
- Duncan, W.J., Ginter, P.M., Swayne. L. (1998). Competitive advantage and internal organizational assessment. *Academy of management executive*, Vol.12. Nº 3, 6-16.
- European Comission. (2014). *Innovation Scoreboard 2014*. Bélgica. European Comission.
- Fesete (2010). *Ponderação das Categorias Profissionais nas Grelhas da Indústrias Têxtil, Vestuário e Calçado*. Porto. Fesete
- Freel, M. S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Techhnovation*. Vol. 25, 123-134 .
- Gilbert, P. (2006). Competence: travelling concept, fixed meanings. *Psychologie du travail et des organisations* Vol .12, 67–77.
- Guidetti, G. & Mazzanti, M. (2007). Firm-level training in local economic systems complementarities in production and firm innovation strategies. *The Journal of Socio-Economics*. Vol. 36, 875-894.
- Henessey, B.A. & Amabile, T.M. (2010). Creativity. *The Annual Review of Psychology*. Vol.61. 569-598
- Higgins, M. J. (1995) .Innovation: The core competence. *Planning Review*; Vol. 23 Nº.6, 32-36.
- Huselid, A. M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. Vol.38, Nº 3, 635-672.
- INSEAD. (2011). *The Global Innovation Index 2011: Accelerating Growth and Development*. France . Soumitra Dutta.
- Instituto Português da Qualidade (2007). *Norma Portuguesa – Gestão da Investigação, desenvolvimento e inovação (IDI) – Terminologia e definições das atividades de IDI*. Lisboa.
- Jones, N. B. (2005). *The paradox of diversity, management, creativity and innovation*.Vol.14, Nº2,169-175.

- Klonoski, R. (2012). How important is creativity? The impact of age, occupation and cultural background on the assessment of ideas. *Journal of Applied Business Research*. Vol. 28, 411-426.
- McAdam, R. & McClelland J. (2002). Individual and team based idea generation within innovation management: organizational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 5. Nº.2, 86-97.
- Machado, C. (2012). *Apontamentos das aulas da Unidade Curricular Práticas e políticas de gestão de recursos humanos*, Universidade do Minho.
- Maier, A., Brad, S., Nicoara, D., Maier, D. (2014). Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol.109, 645-648.
- Noe, A. R. (2010). *Employee training and Development*. Nova Iorque. McGraw Hill.
- Öberg, C. (2013). Competence integration in creative process. *Industrial Marketing Management* Vol.42. 113-124.
- OECD & Eurostat. (2005). *Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris. OECD Publications.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nº.3, 79-91.
- Price, A. (1997). *Human resource management in a business context*. International USA. Thomson Business Press.
- Rudawska, I. (2010). Interconnected firms': relationships as a source of a competitive advantage. *BEH – Business and Economics Horizons*. Vol Nº 2, 7-16.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*. Vol.57, 518– 532.
- Santamaría, L., Nieto, J. M., Miles, I. (2012). Service Information in manufacturing firms: Evidence from Spain. *Technovation*. Vol. 32. Nº. 2, 144-155.
- Santos, G. G. (2012). *Diapositivos da disciplina “Metodologias Investigação”* Mestrado em Gestão.
- Siengthai, S. & Bechter, C. (2001). Strategic Human Resource Management and Firm Innovation, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.9, Nº1, 35-57.

Solleiro, J.L. & Castanon, R.(2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in global context. *Technovation* 25, 1059-1070.

Stoof, A., Martens, L. R., Merriönboer, V. G. J. J., Bastiens, J. T. (2002). The boundary approach of competence: a constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human Resource Development Review* Vol. 1. N° 3, 345-365.

Ülengin, F., Kabak, Ö., Önsel, S., Aktas, E., Parker, B. R.(2011). The competitiveness of nations and implications for human development. *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol.45, 16 -27.

Vaz, P. (2014). *Temos plano e estratégia para 2020*. Jornal Têxtil CENIT, ano XVII, nº 187. 14-15

World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015: Full edition*. Geneva. World Economic Forum.

World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva. World Economic Forum.

## WEBGRAFIA

Agência de Inovação. (s/d). acessado em setembro, 20, 2014, de [http://www.adi.pt/docs/ADI\\_InnovationQuickView.pdf](http://www.adi.pt/docs/ADI_InnovationQuickView.pdf).

Alves, J.; Marques, M. J., Visser, M.. (s/d). *Stimulation of creativity and innovation in a small multidisciplinary NPD team*, acessado em fevereiro, 19, 2013 de <http://www.casadofuturo.ua.pt/Papers/Stimulation%20of%20creativity%20and%20innovation%20in%20small%20multidisciplinary%20NPD%20Team%20Alves,%20Marques,%20Visser.pdf>

Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Harvard Business School. Acessado em setembro, 12, 2013 de [http://cms.schwarzpharma.com/\\_uploads/media/7165\\_Amabile%20Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf](http://cms.schwarzpharma.com/_uploads/media/7165_Amabile%20Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf)

Brandenburg, B., Günther, J., Schneider, L. (2007). *Does qualification drive innovation? A microeconomic analysis using linked-employer-employee data*. Acessado em fevereiro, 12, 2013 de <http://www.econstor.eu/handle/10419/29981>

Business Dictionary. (2012). acessado em abril, 23, 2012 de <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html#ixzz1ss4rDvNh>,

Confederação Empresarial de Portugal (CIP). (s/d). *Estudo de caracterização dos recursos humanos no setor têxtil e do vestuário*. Acessado em setembro, 30, 2014 de <http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2014/10/Estudo-sobre-os-RH-da-ITV.pdf>

Comissão Europeia. (2012). *Objetivos da Estratégia Europa 2020*. Acessado em outubro, 15, 2012 de [http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_pt.htm)

Comissão Europeia. (2014). *Research and innovation performance in Portugal Country Profile 2014*, acessado em outubro, 15, 2014 de <http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2014/countries/portugal.pdf>

Cotec Portugal. (2013). Acessado em julho, 20, 2014 de [http://www.cotecportugal.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=784&Itemid=194](http://www.cotecportugal.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=784&Itemid=194)

Dakhli, M. & De Clercq, D. (2003). *Human Capital, social Capital and innovation: a multi-country study*. Working Paper acessado em setembro, 07, 2013 de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.4146&rep=rep1&type=pdf>

European Commission. (2013). *Competitiveness Report*, acessado em janeiro, 23, 2013 de [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/competitiveness\\_report\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/competitiveness_report_2013.pdf)

European Commission. (2011). *Competitiveness Report*, acessado em janeiro, 23, 2013 de <http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/competitiveness-report/2011/executive-summaries/pt.pdf>

European Commission. (2012). *Europe 2020 Targets: Research and development*, acessado em outubro, 13, 2012 de [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/12\\_research\\_\\_development.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/12_research__development.pdf)

European Commission (2012). *Innovation Union Scoreboard 2011*. Acessado em fevereiro, 17, 2013 de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2011_en.pdf)

European Commission. (2014). acessado em setembro, 27, 2014 de [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe\\_2020\\_indicators/headline\\_indicators](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators)

Farole; T.. Reis, J. G., Wagle, S. (2010). *Analyzing Trade Competitiveness: A Diagnostics Approach*. The World Bank. Acessado em janeiro 10, 2013 de [http://econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&piPK=64165421&theSitePK=469382&menuPK=64216926&entityID=000158349\\_20100601154408](http://econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&piPK=64165421&theSitePK=469382&menuPK=64216926&entityID=000158349_20100601154408).

Instituto Português de Acreditação (IPAC) (s/d). *Base de dados nacional*, acessado em julho, 18, 2014, de [http://www.ipac.pt/pesquisa/lista\\_empcertif.asp](http://www.ipac.pt/pesquisa/lista_empcertif.asp).

Mateus, A. (2010). *Indústria Portuguesa - Situação atual e evolução recente* Apresentação CIP, acessado em julho, 24, 2014 de [http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.acif-ccim.pt%2FAdmin%2FPublic%2FDownload.aspx%3Ffile%3DFiles%252FFiler%252FACIF%252FPaginas%252Festudo\\_industria\\_portuguesa.pdf&ei=HZICVIPbFMrcasjagbgM&usq=AFQjCNHbxfrKoNhjyWAS6-NDpPIPOZui\\_Q](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.acif-ccim.pt%2FAdmin%2FPublic%2FDownload.aspx%3Ffile%3DFiles%252FFiler%252FACIF%252FPaginas%252Festudo_industria_portuguesa.pdf&ei=HZICVIPbFMrcasjagbgM&usq=AFQjCNHbxfrKoNhjyWAS6-NDpPIPOZui_Q).

Mateus, A. (2013). *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa*. Gabinete de Estratégia, Planeamento e avaliação culturais Secretaria de Estado da Cultura, acessado em julho, 24, 2014 de <http://www.portugal.gov.pt/media/1325076/20140131%20sec%20estudo%20cultura%20internacionalizacao%20economia.pdf>.

Morais, M. F. (2011). *Criatividade: investimento pessoal e organizacional para o séc. XXI?* VII Conferência de desenvolvimento Vocacional: Carreira, Criatividade e Empreendedorismo, acessado em outubro, 15, 2012 de <http://hdl.handle.net/1822/20369>.

Novo Banco (s/d), acessado a 14 de setembro de 2014 em <http://www.novobanco.pt/SITE/cms.aspx?plg=176581a9-18f6-4861-b05c-41b73dbcec9cem> 2012/05/11).

OECD. (2005). *OECD Glossary of Statistical Terms*, acessado em janeiro, 11, 2013, de <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>.

OECD. (2010). *Innovation to strengthen growth and address global and social challenges Ministerial Report on the OECD innovation strategy*, acessado em janeiro, 23, 2013 de <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>

Oliveira, K. & Gomes, S. (2011). *O sector está melhor do que o país*, acessado em setembro, 4, 2014, de [http://jpn.c2com.up.pt/2011/06/11/texteis\\_o\\_sector\\_esta\\_melhor\\_do\\_que\\_o\\_pais.html](http://jpn.c2com.up.pt/2011/06/11/texteis_o_sector_esta_melhor_do_que_o_pais.html)

PricewaterhouseCoopers (2013) *Principais desafios da indústria em Portugal 2013 Uma abordagem coerente para a dinamização do setor*. Acessado em julho, 20, 2014 de [http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2013/pwc\\_principais\\_desafios\\_industria.pdf](http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2013/pwc_principais_desafios_industria.pdf)

## Anexos

### Anexo 1 - Ranking da Competitividade dos Países

GCI 2014–2015				
Country/Economy	Rank (out of 144)	Score (1–7)	Rank among 2013–2014 economies*	GCI 2013– 2014 rank (out of 148)†
Switzerland	1	5.70	1	1
Singapore	2	5.65	2	2
United States	3	5.54	3	5
Finland	4	5.50	4	3
Germany	5	5.49	5	4
Japan	6	5.47	6	9
Hong Kong SAR	7	5.46	7	7
Netherlands	8	5.45	8	8
United Kingdom	9	5.41	9	10
Sweden	10	5.41	10	6
Norway	11	5.35	11	11
United Arab Emirates	12	5.33	12	19
Denmark	13	5.29	13	15
Taiwan, China	14	5.25	14	12
Canada	15	5.24	15	14
Qatar	16	5.24	16	13
New Zealand	17	5.20	17	18
Belgium	18	5.18	18	17
Luxembourg	19	5.17	19	22
Malaysia	20	5.16	20	24
Austria	21	5.16	21	16
Australia	22	5.08	22	21
France	23	5.08	23	23
Saudi Arabia	24	5.06	24	20
Ireland	25	4.98	25	28
Korea, Rep.	26	4.96	26	25
Israel	27	4.95	27	27
China	28	4.89	28	29
Estonia	29	4.71	29	32
Iceland	30	4.71	30	31
Thailand	31	4.66	31	37
Puerto Rico	32	4.64	32	30
Chile	33	4.60	33	34
Indonesia	34	4.57	34	38
Spain	35	4.55	35	35
Portugal	36	4.54	36	51
Czech Republic	37	4.53	37	46

Fonte : *World Economic Forum* (2014, pag. 312)

## Anexo 2 - Posicionamento de Portugal, em termos de competitividade

# Portugal

### The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/144	INDICATOR	VALUE	RANK/144
<b>1st pillar: Institutions</b>			<b>6th pillar: Goods market efficiency (cont'd.)</b>		
1.01 Property rights	4.8	42	6.06 No. procedures to start a business*	3	10
1.02 Intellectual property protection	4.6	35	6.07 No. days to start a business*	2.5	5
1.03 Diversion of public funds	4.0	41	6.08 Agricultural policy costs	3.7	85
1.04 Public trust in politicians	3.0	67	6.09 Prevalence of trade barriers	5.2	7
1.05 Irregular payments and bribes	5.2	32	6.10 Trade tariffs, % duty*	0.8	5
1.06 Judicial independence	4.5	44	6.11 Prevalence of foreign ownership	4.4	82
1.07 Favoritism in decisions of government officials	3.3	54	6.12 Business impact of rules on FDI	4.3	79
1.08 Wastefulness of government spending	2.8	88	6.13 Burden of customs procedures	5.1	26
1.09 Burden of government regulation	3.0	108	6.14 Imports as a percentage of GDP*	40.6	86
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	3.1	111	6.15 Degree of customer orientation	5.1	33
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs.	3.3	77	6.16 Buyer sophistication	3.5	64
1.12 Transparency of government policymaking	3.9	81	<b>7th pillar: Labor market efficiency</b>		
1.13 Business costs of terrorism	6.5	7	7.01 Cooperation in labor-employer relations	4.3	65
1.14 Business costs of crime and violence	6.0	10	7.02 Flexibility of wage determination	4.7	93
1.15 Organized crime	6.3	13	7.03 Hiring and firing practices	3.3	113
1.16 Reliability of police services	5.3	29	7.04 Redundancy costs, weeks of salary*	23.1	108
1.17 Ethical behavior of firms	4.5	42	7.05 Effect of taxation on incentives to work	2.8	131
1.18 Strength of auditing and reporting standards	4.9	53	7.06 Pay and productivity	3.4	113
1.19 Efficacy of corporate boards	4.5	76	7.07 Reliance on professional management	4.2	73
1.20 Protection of minority shareholders' interests	4.4	47	7.08 Country capacity to retain talent	3.1	91
1.21 Strength of investor protection, 0-10 (best)*	6.0	45	7.09 Country capacity to attract talent	3.4	72
<b>2nd pillar: Infrastructure</b>			7.10 Women in labor force, ratio to men*	0.90	32
2.01 Quality of overall infrastructure	6.0	12	<b>8th pillar: Financial market development</b>		
2.02 Quality of roads	6.3	2	8.01 Availability of financial services	4.9	43
2.03 Quality of railroad infrastructure	4.4	23	8.02 Affordability of financial services	4.2	61
2.04 Quality of port infrastructure	5.4	23	8.03 Financing through local equity market	3.0	93
2.05 Quality of air transport infrastructure	5.7	20	8.04 Ease of access to loans	2.4	108
2.06 Available airline seat km/week, millions*	802.9	31	8.05 Venture capital availability	2.5	84
2.07 Quality of electricity supply	6.4	18	8.06 Soundness of banks	4.2	111
2.08 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	113.0	69	8.07 Regulation of securities exchanges	4.6	46
2.09 Fixed telephone lines/100 pop.*	42.7	18	8.08 Legal rights index, 0-10 (best)*	3	113
<b>3rd pillar: Macroeconomic environment</b>			<b>9th pillar: Technological readiness</b>		
3.01 Government budget balance, % GDP*	-4.9	107	9.01 Availability of latest technologies	6.3	11
3.02 Gross national savings, % GDP*	16.0	97	9.02 Firm-level technology absorption	5.6	22
3.03 Inflation, annual % change*	0.4	59	9.03 FDI and technology transfer	5.2	14
3.04 General government debt, % GDP*	128.8	138	9.04 Individuals using Internet, %*	62.1	48
3.05 Country credit rating, 0-100 (best)*	49.1	71	9.05 Fixed broadband Internet subscriptions/100 pop.*	23.8	32
<b>4th pillar: Health and primary education</b>			9.06 Int'l Internet bandwidth, kb/s per user*	181.1	14
4.01 Malaria cases/100,000 pop.*	M.F.	n/a	9.07 Mobile broadband subscriptions/100 pop.*	36.7	58
4.02 Business impact of malaria	N/Appl.	n/a	<b>10th pillar: Market size</b>		
4.03 Tuberculosis cases/100,000 pop.*	26.0	56	10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)*	4.1	50
4.04 Business impact of tuberculosis	6.5	28	10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	5.0	48
4.05 HIV prevalence, % adult pop.*	0.7	97	10.03 GDP (PPP\$ billions)*	244.8	52
4.06 Business impact of HIV/AIDS	6.2	32	10.04 Exports as a percentage of GDP*	40.9	66
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	2.9	11	<b>11th pillar: Business sophistication</b>		
4.08 Life expectancy, years*	80.4	26	11.01 Local supplier quantity	5.0	27
4.09 Quality of primary education	4.8	33	11.02 Local supplier quality	5.0	30
4.10 Primary education enrollment, net %*	98.6	17	11.03 State of cluster development	4.2	42
<b>5th pillar: Higher education and training</b>			11.04 Nature of competitive advantage	3.8	53
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	112.9	8	11.05 Value chain breadth	4.0	50
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	68.9	29	11.06 Control of international distribution	4.0	66
5.03 Quality of the education system	4.3	40	11.07 Production process sophistication	4.4	40
5.04 Quality of math and science education	4.5	43	11.08 Extent of marketing	4.5	49
5.05 Quality of management schools	5.9	4	11.09 Willingness to delegate authority	3.6	80
5.06 Internet access in schools	5.7	28	<b>12th pillar: Innovation</b>		
5.07 Availability of research and training services	5.1	24	12.01 Capacity for innovation	4.3	37
5.08 Extent of staff training	4.2	54	12.02 Quality of scientific research institutions	5.4	18
<b>6th pillar: Goods market efficiency</b>			12.03 Company spending on R&D	3.6	38
6.01 Intensity of local competition	5.1	63	12.04 University-industry collaboration in R&D	4.7	23
6.02 Extent of market dominance	3.9	58	12.05 Gov't procurement of advanced tech products	3.8	42
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	4.3	48	12.06 Availability of scientists and engineers	5.2	8
6.04 Effect of taxation on incentives to invest	2.9	129	12.07 PCT patents, applications/million pop.*	13.0	31
6.05 Total tax rate, % profits*	42.3	89			

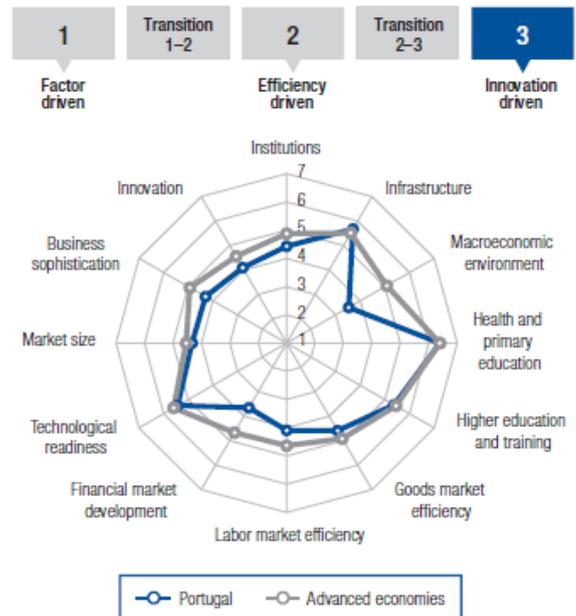
Fonte : World Economic Forum (2014, pag. 313)

## Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1-7)
<b>GCI 2014–2015</b> .....	<b>36</b>	<b>4.5</b>
GCI 2013–2014 (out of 148) .....	51	4.4
GCI 2012–2013 (out of 144) .....	49	4.4
GCI 2011–2012 (out of 142) .....	45	4.4
<b>Basic requirements (20.0%)</b> .....	<b>41</b>	<b>5.0</b>
Institutions .....	41	4.4
Infrastructure .....	17	5.7
Macroeconomic environment .....	128	3.5
Health and primary education .....	24	6.4
<b>Efficiency enhancers (50.0%)</b> .....	<b>37</b>	<b>4.6</b>
Higher education and training .....	24	5.4
Goods market efficiency .....	44	4.6
Labor market efficiency .....	83	4.1
Financial market development .....	104	3.6
Technological readiness .....	26	5.4
Market size .....	51	4.3
<b>Innovation and sophistication factors (30.0%)</b> .....	<b>31</b>	<b>4.2</b>
Business sophistication .....	51	4.3
Innovation .....	28	4.1

Fonte : *World Economic Forum* (2014, pag.312)

## Stage of development



## Anexo 3 - Número de trabalhadores por nível de habilitação académica e por município relevante para o setor têxtil e do vestuário

**Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o nível de habilitações, 2008**

Unidade: N.º

	Total	Nível de habilitações								
		Inferior ao 1º ciclo do ensino básico	1º ciclo do ensino básico	2º ciclo do ensino básico	3º ciclo do ensino básico	Ensino secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
<b>Portugal</b>	<b>2 267 915</b>	<b>26 640</b>	<b>434 894</b>	<b>435 319</b>	<b>525 037</b>	<b>502 989</b>	<b>51 269</b>	<b>259 846</b>	<b>14 229</b>	<b>2 969</b>
<b>Norte</b>	<b>767 668</b>	<b>8 437</b>	<b>163 361</b>	<b>188 690</b>	<b>171 854</b>	<b>143 080</b>	<b>14 753</b>	<b>71 126</b>	<b>4 105</b>	<b>1 157</b>
<b>Minho-Lima</b>	<b>42 308</b>	<b>328</b>	<b>6 359</b>	<b>10 932</b>	<b>11 917</b>	<b>8 511</b>	<b>753</b>	<b>3 321</b>	<b>111</b>	<b>38</b>
Arcos de Valdevez	3 408	15	620	870	921	694	30	243	9	0
Caminha	2 438	...	479	536	590	501	41	252	...	...
Melgaço	821	4	105	245	181	203	10	70	3	0
Monção	2 411	20	420	584	672	505	43	160	5	0
Paredes de Coura	1 097	16	167	260	301	155	20	172	0	5
Ponte da Barca	1 373	...	331	328	315	266	13	92	...	0
Ponte de Lima	6 607	34	781	2 078	2 046	1 081	118	446	10	10
Valença	3 046	42	522	682	979	598	34	180	...	...
Viana do Castelo	18 229	133	2 499	4 686	5 030	3 929	396	1 475	51	17
Vila Nova de Cerveira	2 878	16	435	663	882	579	48	231	14	...
<b>Cávado</b>	<b>86 791</b>	<b>770</b>	<b>16 021</b>	<b>25 164</b>	<b>20 612</b>	<b>15 596</b>	<b>984</b>	<b>7 008</b>	<b>379</b>	<b>113</b>
Amares	3 055	27	823	949	611	399	32	200	7	6
Barcelos	26 726	245	5 112	9 864	6 304	3 582	198	1 328	63	13
Braga	43 558	332	7 506	9 793	10 764	9 392	630	4 705	250	88
Esposende	6 411	54	1 100	2 275	1 314	1 199	57	372	...	...
Terras de Bouro	831	38	182	166	221	152	19	50	...	0
Vila Verde	6 210	74	1 298	2 117	1 398	872	48	353	27	3
<b>Ave</b>	<b>128 901</b>	<b>1 511</b>	<b>32 182</b>	<b>38 270</b>	<b>28 242</b>	<b>18 884</b>	<b>1 356</b>	<b>7 445</b>	<b>719</b>	<b>159</b>
Fafe	9 379	88	1 783	3 431	2 481	1 148	65	337	30	11
Guimarães	43 476	497	11 875	12 963	8 892	6 326	377	2 259	205	39
Póvoa de Lanhoso	3 857	39	864	1 205	998	542	29	149	...	...
Santo Tirso	16 589	150	4 777	5 034	3 247	2 213	144	938	48	16
Trofa	10 715	127	2 511	2 605	2 552	1 790	176	851	66	24
Vieira do Minho	1 394	10	273	439	384	207	...	67	0	...
Vila Nova de Famalicão	37 655	530	8 082	10 830	8 538	6 017	532	2 687	340	62
Vizela	5 836	70	2 017	1 763	1 150	641	...	157	...	...
<b>Grande Porto</b>	<b>295 195</b>	<b>2 847</b>	<b>53 783</b>	<b>53 282</b>	<b>66 370</b>	<b>67 725</b>	<b>8 446</b>	<b>39 599</b>	<b>2 083</b>	<b>598</b>
Espinho	4 503	101	1 069	936	1 000	938	95	329	18	7
Gondomar	18 462	324	4 194	4 043	4 532	3 767	333	1 171	68	10
Maia	37 895	336	7 213	6 932	8 830	8 819	1 055	4 351	240	70
Matosinhos	42 146	495	7 323	6 714	9 358	10 431	1 647	5 746	289	51
Porto	94 155	535	13 550	12 734	19 535	24 492	3 293	18 514	991	383
Póvoa de Varzim	12 832	136	2 461	3 555	3 182	2 063	213	1 143	45	3
Valongo	12 721	184	2 898	2 806	3 198	2 463	218	892	35	11
Vila do Conde	17 990	194	3 496	4 569	4 535	3 298	381	1 405	63	22
Vila Nova de Gaia	54 491	542	11 579	10 993	12 200	11 454	1 211	6 048	334	41

Fonte: Guia de Orientação para a Inovação e empreendedorismo do *cluster* têxtil moda nos vales do Ave e Cávado, ATP (2012)

## Anexo 4 - Inquérito *on line* utilizado na fase inicial da investigação

### Competências, criatividade e inovação- análise comparativa de setores

No âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão "Competências, criatividade e inovação-análise comparativa de setores", pretende-se investigar a relação entre a qualificação dos recursos humanos e capacidade inovadora das organizações, isto é, avaliar se as organizações mais inovadoras são as que apostam na qualificação dos recursos humanos e sua criatividade. Assim, solicito o preenchimento do seguinte questionário que demorará apenas 10 minutos. Os dados serão tratados de forma confidencial e apenas utilizados neste âmbito.

Muito obrigada pela colaboração!!

**\*Obrigatório**

**Nome da Organização \***

**1 - Localização Geográfica \***

**2 - Sector de atividade \***

**3 - Nº de colaboradores \***

	até 10	11 a 50	51 a 150	151 a 300	301 a 1000
Nº de colaboradores	<input type="radio"/>				

**4 - Tipo de organização \***

De acordo com os critérios estabelecidos na Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 (2003/61/CE)

**5 - Número de colaboradores por sexo \***

	nenhum	até 50	51 a 150	151 a 500	mais de 500
Feminino	<input type="radio"/>				
Masculino	<input type="radio"/>				

**6 - Número de colaboradores por faixa etária \***

	nenhum	até 20	21 a 100	101 a 500	mais de 500
18 a 30 anos	<input type="radio"/>				
31 a 40 anos	<input type="radio"/>				
41 a 50 anos	<input type="radio"/>				
51 a 65 anos	<input type="radio"/>				
mais de 65 anos	<input type="radio"/>				

**7 - Número de colaboradores por habilitações literárias \***

	nenhum	até 20	11 a 100	101 a 500	mais de 500
até ao 4º ano	<input type="radio"/>				
5º ao 9º ano	<input type="radio"/>				
10º ao 12º ano	<input type="radio"/>				
Licenciatura	<input type="radio"/>				

Mestrado	<input type="radio"/>				
Doutoramento	<input type="radio"/>				

### 8 - Número de colaboradores por antiguidade \*

Nº de colaboradores e anos de permanência na organização à data do inquérito

	nenhum	até 10	11 a 150	151 a 500	mais de 500
até 2 anos	<input type="radio"/>				
3 a 6 anos	<input type="radio"/>				
7 a 15 anos	<input type="radio"/>				
16 a 25 anos	<input type="radio"/>				
mais de 25 anos	<input type="radio"/>				

### 9 - Número de colaboradores por função \*

	nenhum	até 10	11 a 150	151 a 500	mais de 500
Diretor de departamento (comercial, marketing, produção, compras e aprovisionamentos, gestão de recursos humanos, financeiro, etc)	<input type="radio"/>				
Coordenador de secção	<input type="radio"/>				
Chefe de equipas (linhas produtivas, comerciais, laboratórios, etc)	<input type="radio"/>				
Chefes de projeto de investigação, desenvolvimento e inovação (IDI)	<input type="radio"/>				
Administrativos e de staff	<input type="radio"/>				
Operadores produtivos	<input type="radio"/>				
Vendedores/comerciais	<input type="radio"/>				
Gestor de marcas	<input type="radio"/>				
Técnicos e afinadores de manutenção industrial	<input type="radio"/>				
Motoristas e estafetas	<input type="radio"/>				
Analista/controller (matéria prima, produto intermédio e produto acabado)	<input type="radio"/>				

**10 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos ( RH) na organização \***

	Implementada	Não implementada
Recrutamento baseado nas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação de competências e de desempenho periodicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de carreira e promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de prémios de de reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão e Partilha de conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de igualdade de oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão por objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação no capital da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de um Gestor de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação contínua e para todos os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudança de funções para valorização profissional e novos desafios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11 - Percentagem de colaboradores que frequentaram acções de formação/qualificação nos 2 últimos anos \*****12 -Número de horas de formação/por colaborador nos 2 últimos anos \***

**13- Tipos de formação e qualificação proporcionadas pela organização aos seus colaboradores nos 2 últimos anos \***

- Formação externa em entidades reconhecidas
- Formação interna com formadores externos
- Formação interna com formadores internos
- Estágios em fornecedores ou entidades parceiras
- Formação em contexto de trabalho (posto de trabalho)
- RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
- Especialização
- Mestrado
- Doutoramento
- MBA (Master of Business Administration)
- Outra:

**14 - Modalidade da formação e acções de qualificação nos últimos 2 anos \***

- Formação presencial em sala de aula na organização
- Formação presencial em contexto de trabalho (posto de trabalho)
- Formação presencial em workshops e seminários no exterior da organização
- Formação e- learning
- Formação b- learning
- Formação recorrendo a jogos em ambiente interativo on line
- Coaching
- Mentoring
- Facilitating
- Outra:

**15 - Nº de acções de formação ou outras acções ministradas nos 2 últimos anos, por tipo de formação ou acção \***

	Nenhuma	1 a 3	4 a 6	7 a 10	superior a 11
Carater técnico (relacionado com o produto/tecnologia/legislação)	<input type="radio"/>				
Gestão de equipas	<input type="radio"/>				
Gestão de conflitos	<input type="radio"/>				
Motivação e team building	<input type="radio"/>				
TIC ( Tecnologias de informação e comunicação)	<input type="radio"/>				
Línguas estrangeiras	<input type="radio"/>				
Marketing e gestão da marca	<input type="radio"/>				
Gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Gestão ambiental	<input type="radio"/>				
Segurança e saúde no trabalho	<input type="radio"/>				
Criatividade e técnicas de criatividade	<input type="radio"/>				
Inovação e atividades de investigação e desenvolvimento	<input type="radio"/>				
Gestão de projetos	<input type="radio"/>				
Gestão do risco	<input type="radio"/>				
Gestão financeira e contabilística	<input type="radio"/>				
Qualificação e avaliação de fornecedores	<input type="radio"/>				
Outras	<input type="radio"/>				

**16- Como é estimulada a geração de ideias e a criatividade \***

**17 - Dimensão do(s) grupo(s) para a geração de ideias e criatividade \***

**18 - Constituição dos grupos para a geração das ideias e criatividade \***

**19 - Caracterização das qualificações dos colaboradores que integram os grupos \***

- Baixa qualificação (colaboradores indiferenciados, com reduzida experiência profissional e/ou baixas habilitações)
- Média qualificação (colaboradores especialistas, alguma experiência profissional e/ou habilitações médias)
- Elevada qualificação (colaboradores especialistas, com elevada experiência profissional e/ou habilitações superiores)

**20 - Pela sua experiência como empresa inovadora, indique qual a proveniência das ideias que mais contribui para a inovação \***

- Ideias dos colaboradores de níveis hierárquicos mais elevados (diretores de departamento, coordenadores de secção)
- Ideias dos colaboradores de níveis hierárquicos médios (chefes de turno, chefes de equipa, chefes de secção)
- Ideias de colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos (operadores, staff e apoio administrativo)
- Ideias dos parceiros externos (clientes, fornecedores, entidades do sistema científico tecnológico, outros)

**21 - Conhecimento das ferramentas de criatividade na organização \***

	Conheço com detalhe	Conheço superficialmente	Não conheço
Brainstorming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brainwriting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind maps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SCAMPER ( Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Procurar outras utilizações, Eliminar, Rearrumar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TRIZ ( Teoria de solução inventiva de problemas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Listagem de atributos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica de Delphi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construção de cenários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamento criativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5W+H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica " E se .....???" (colocar em dúvida tudo o que parece óbvio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica "ficar louco"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica "Brain Purge" (combinação de brainstorming com brainwriting)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brainsketching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 22 - Aplicação das ferramentas de criatividade na organização \*

	Aplicada frequentemente	Aplicada esporadicamente	Não aplicada
Brainstorming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brainwriting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind maps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SCAMPER ( Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Procurar outras utilizações, Eliminar, Rearrumar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TRIZ ( Teoria de solução inventiva de problemas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Listagem de atributos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica de Delphi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construção de cenários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamento criativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5W+H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica " E se .....???" (colocar em dúvida tudo o que parece óbvio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica "ficar louco"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica "Brain Purge" (combinação de brainstorming com brainwriting)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brainsketching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23- Enumere as condições que possui na sua organização para a promoção da criatividade \***

- Autonomia dos colaboradores
- Liberdade de acção de todos os colaboradores
- Encorajamento pelas chefias para a apresentação das ideias
- Recompensas pelas ideias apresentadas (monetárias e outras)
- Promoção na carreira
- Espaços criativos e de debate
- Sessões open day ( dia aberto à criatividade e inovação)
- Outra:

**24- Tipos de inovação implementados nos últimos 2 anos \***

- Inovação de produtos (bens e serviços)
- Inovação de processos
- Inovação organizacional
- Inovação de marketing
- Todas
- Nenhuma

**25- Práticas de inovação e recursos utilizados \***

- Implementação de sistema de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação ( NP 4457 / UNE 166002)
- Implementação de sistema de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação ( NP 4457 / UNE 166002) e sua certificação
- Recurso a parceiros do sistema científico tecnológico (universidades, centros tecnológicos, centros de investigação, outros)
- Recursos a parceiros -fornecedores de novos materiais /novas soluções
- Recursos internos (laboratório próprio, vigilância tecnológica efetuada com recursos internos,etc)
- Outra:

**26- Práticas de propriedade intelectual/industrial e sua protecção \***

Indique o que é aplicável ao seu produto/serviço ou negócio no que respeita a protecção

- Modelo de utilidade
- Patente
- Certificados complementares de protecção (CCP)
- Topografias de produtos semicondutores
- Marcas
- Logotipos
- Denominação de origem
- Indicações geográficas
- Desenhos
- Modelos

**27- Afetação de orçamento anual para as atividades de inovação \***

**28- Contribuição dos resultados da inovação para o negócio nos últimos 2 anos \***

**29- Pela sua experiência como empresa inovadora, como considera a relação entre as atividades de criatividade e inovação \***

**30- Pela sua experiência como empresa inovadora, indique o que mais contribuiu para o sucesso da sua organização \***

- A cultura organizacional como um todo
  - Os recursos humanos, sua qualificação e criatividade
  - A capacidade de Liderança da Gestão de Topo
  - As parceiras estratégicas celebradas com entidades do sistema científico tecnológico
  - As tecnologias de informação e comunicação (TIC)
  - A tipologia de produto/serviços e a necessidade do mercado/utilizador
- 
- A cadeia de fornecimento e logística associada
  - O nicho de mercado em que atua
  - A existência de marcas e sua protecção
  - Internacionalização em novos mercados
  - Introdução de produtos inovadores
  - Tecnologia produtiva avançada
  - Outra:

**Comentários e observações**

**Preenchido por / data \***

**Enviar**

*Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google*

## **Anexo 5 - Guião das entrevistas às empresas**

### **1- Dados da empresa:**

Nome/contacto:

Função:

Data da entrevista:

Nº de colaboradores total:

Nº de colaboradores com formação superior: Licenciados : \_\_\_\_ Mestrado: \_\_\_\_ Doutoramento: \_\_\_\_

Tipo de empresa:

### **2- Práticas de gestão de recursos humanos:**

- 1- - Qual o conceito de gestão de recursos humanos na sua empresa?
- 2- -O que abrange e contempla a gestão de recursos humanos na sua empresa?
- 3- O que é um colaborador competente, na sua organização?
- 4- Na sua opinião, ser competente está relacionado com boa performance e contribuição para a organização? Se sim, quais as competências chave que estão relacionadas com essa relação?
- 5- O recrutamento baseado em competências: como é garantido?
- 6- Como é efetuada a avaliação das competências no momento do recrutamento?
- 7- Tem algum modelo de avaliação de competências? Se sim, indicar qual e como se processa.
- 8- Quais os resultados obtidos?
- 9- Como são divulgados?
- 10- Na empresa promovem uma gestão por competências? Como é que é feita essa gestão?
- 11- Existem políticas de carreira na organização? Se sim, indicar quais e como estão estabelecidas.
- 12- Existem políticas de incentivos aos colaboradores? Se sim, indicar quais os incentivos e como são selecionados os premiados.
- 13- Existem práticas de gestão e partilha de conhecimentos entre os colaboradores? Se sim, indicar a quem e que tipo de conhecimentos são partilhados e qual o mecanismo/ferramenta utilizada.
- 14- Gestão por objetivos? Se sim, como são definidos e por quem, para que níveis?
- 15- Existe um gestor de RH? Se sim, quem ocupa essa função e em que regime full time/part-time.
- 16- Existe formação ministrada aos colaboradores de forma continuada? Se sim, indicar se é para todos ou alguns? Quais as funções que participam? ´

Nota: em caso de não realização de formação nos últimos 2 anos, indicar as razões (Falta de recursos financeiros/ falta de interesse dos colaboradores/falta de oferta no mercado/disponibilidade dos colaboradores/ estagnação de produtos e processos)

### **3- Estímulo à criatividade e práticas de criatividade:**

- 1- Como é fomentada a criatividade na organização? Que práticas de gestão e em particular de gestão de RH são desenvolvidas para promover a criatividade?
- 2- Quem participa?
- 3- Quais as funções predominantes (quadros superiores com experiência, quadros superiores sem experiência/quadros operários com experiência e quadros operários sem experiência)? Indicar anos de experiência dos membros do grupo

- 4- Quais as condições que proporciona para a promoção da criatividade? (físicas, tecnológicas, sociais).
- 5- Quais os resultados da sessão de criatividade e sua contribuição para a inovação e melhoria da organização.
- 6- Nº de ideias geradas, no último ano.
- 7- Quem deu mais ideias? (indicar colaboradores operacionais/ chefias intermédias/ quadros superiores/ensino básico/ensino secundário).
- 8- As ideias mais valiosas foram dadas por quem? Quadros superiores/ quadros operários
- 9- Quais as ferramentas utilizadas nas sessões de criatividade e aplicadas regularmente nas sessões de criatividade?
- 10- Razões da não aplicação das ferramentas de criatividade/dificuldades de aplicação das ferramentas/ barreiras/impedimentos/participação, etc.
- 11- Incentivos à criatividade e à promoção de ideias com vista à inovação –existem? Se sim quais, por exemplo económicos/materiais/outros... .
- 12- Quais os traços de personalidade das pessoas que compõem o grupo/ equipa e que mais se destacam na sua equipa de inovação?

#### **4- Inovação**

- 1- Quais os tipos de inovação, nos últimos 2 anos?
- 2- Qual o sucesso dessa inovação? Indicar as suas mais-valias para a empresa (imagem, aumento de faturação, distinções por entidades ligadas à inovação, outras, etc)
- 3- A quem se atribui esse sucesso? Algum RH em especial/qual a sua formação de base/ escolaridade?
- 4- Pela sua experiência de empresa inovadora, em que medida os recursos humanos contribuem para a inovação e a capacidade inovadora da empresa? (muito, pouco nada) Como contribuem?
- 5- Com a certificação em inovação, houve mudança nas práticas de gestão de recursos humanos? Se sim, quais.
- 6- Como empresa inovadora implementou novas práticas de RH? Se sim, quais as novas práticas de gestão de recursos humanos que foram implementadas?
- 7- Para se manter como empresas inovadora, houve acréscimo de RH com maior formação/qualificação/especialistas? Se sim, quantos e com que especialização/qualificação.
- 8- Para aumentar a capacidade inovadora da organização qual o investimento prioritário? (novos RH, formação dos RH, tecnologia, conhecimentos científicos e tecnológicos, reforço de parcerias; mudança de negócio/produtos/atividade)
- 9- Enumere 3 condições que a empresa possui que lhe garantem a inovação.
- 10- Qual o papel dos RH e em que medida os RH alavancam a inovação e em que medida contribuem?
- 11- Considerando as pessoas fundamentais, bem qualificadas, competentes, o que valoriza nas pessoas que contribuem para a inovação?
- 12- Quais as dificuldades que tem encontrado nos RH, como obstáculo para a inovação?

#### **Agradecimentos**

*Agradeço a colaboração neste estudo.*