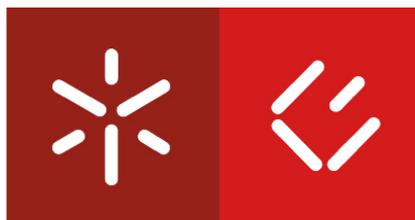


Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Leslie Fernandes Martins

A Influência das Práticas de Gestão de  
Recursos Humanos na criação de  
Inovação: Estudo de caso

Janeiro de 2016



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Leslie Fernandes Martins

A Influência das Práticas de Gestão de  
Recursos Humanos na criação de  
Inovação: Estudo de caso

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Regina Maria de Oliveira Leite**

Janeiro de 2016

## Declaração

**Nome:** Leslie Fernandes Martins

**Endereço electrónico:** leslie.martins@hotmail.com

**Número do Bilhete de Identidade:** 13757793

**Título da Dissertação:** A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na criação de Inovação: Estudo de caso

**Orientadora:** Professora Doutora Regina Maria de Oliveira Leite

**Ano de conclusão:** 2016

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

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, \_\_/\_\_/\_\_\_\_

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

## Agradecimentos

A realização desta tese de Mestrado é para mim a concretização de mais um objetivo de vida, que sem o apoio de certas pessoas não seria possível.

Quero começar estes agradecimentos com as pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais, que sempre me apoiaram e ajudaram durante todo o meu percurso académico e que sempre acreditaram e me deram força para continuar e nunca desistir dos meus sonhos. Agradeço-vos pela amizade, pela paciência, e pelo amor incondicional. Tudo o que sou devo-o a vocês, e esta vitória, assim como todas as vitórias da minha vida, serão sempre para ti mamã e para ti papá.

Às minhas irmãs, que mesmo de longe nunca faltaram com as palavras de força e de ânimo. Obrigada por estarem sempre por perto a apoiarem-me em todos os momentos mais importantes.

À minha avó, que partiu no decorrer deste percurso, mas cuja força sempre senti até ao fim. A ti avó, que sempre acreditas-te em mim e que sei que estás feliz por me ver a concretizar mais esta etapa.

Aos meus afilhados e ao meu sobrinho que está a chegar, pela força que me dão, simplesmente pelo grande amor que lhes tenho.

Aos meus amigos, desde os que conheci no liceu até aos que fiz na universidade, obrigada por toda a amizade, todo o apoio e sobretudo obrigada por estarem sempre comigo.

À minha orientadora, Professora Regina Leite, pela disponibilidade e dedicação neste projeto, obrigada pelo apoio e pela preocupação para que conseguisse a finalização desta tese com sucesso.

A todos os meus professores que me acompanharam ao longo da minha vida académica. Obrigada por me fazerem crescer e acreditar que o ensino vale sempre a pena.

À *Jordão Cooling Systems* e a todos os que colaboraram neste projeto, direta ou indiretamente, obrigada pela disponibilidade e pelo carinho com que me receberam. Um obrigada especial ao meu colega Pedro Vieira, responsável informático da *Jordão*, por toda a ajuda que me deu ao longo deste trabalho.

A toda a minha família, que sempre me apoiou e acreditou em mim, espero que fiquem felizes por mais esta conquista.

Obrigada a todos os meus responsáveis e colegas de trabalho, que sempre se mostraram compreensivos quando esta dissertação exigia por vezes mais de mim e obrigada pela vossa amizade.

Obrigada a Deus que me acompanhou e me deu força em todo este percurso.

*Aos meus pais e às minhas irmãs*

## Resumo

A inovação é atualmente o fator elementar de muitas empresas, que a consideram como o meio mais eficaz para alcançar o sucesso. A crescente globalização e as rápidas mudanças que se fazem sentir no mundo e nas pessoas, levaram a que produtos e serviços sejam rapidamente adotados mas também rapidamente esquecidos e substituídos. Em resultado disso, as organizações têm hoje de ser capazes de colocar de forma rápida no mercado, soluções que correspondam às necessidades e preferências do consumidor, para garantir a sua sustentabilidade, para conseguirem ser símbolo de referência e ganhar vantagem na liderança comercial. É assim que a inovação se tem tornado uma área de grande dedicação por parte das empresas, que a encaram como meio que lhes permitirá criar e renovar constantemente as suas atividades.

Todavia, a criação de inovação não é um processo totalmente espontâneo, que surge de forma simples, na medida em que provém das capacidades intelectuais e criativas das pessoas que a constroem. Naturalmente que, neste processo, terão de ser consideradas as recentes novidades tecnológicas, que permitem acrescentar novos valores às inovações, contudo são os Recursos Humanos, que com os seus conhecimentos e competências saberão encontrar as melhores soluções que darão origem a conceitos inovadores.

É nesse contexto que se insere esta dissertação, cujo objetivo passa por analisar como podem as práticas de Gestão de Recursos Humanos afetar o desempenho inovador. Sendo os Recursos Humanos o principal meio para a inovação, pretende-se perceber como as empresas encaram esta situação e elaboram medidas que incentivem os seus colaboradores a desenvolver projetos de carácter inovador.

Para o desenvolvimento desta dissertação foram discutidos vários contributos teóricos e empíricos no âmbito da relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a inovação, baseado num estudo de caso à *Jordão Cooling Systems*, uma empresa de cariz inovador. Neste estudo, os métodos utilizados para a recolha de dados foram as entrevistas que permitiram examinar a visão dos dirigentes responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos e pela Inovação e auscultar as opiniões de alguns colaboradores diretamente envolvidos neste processo de inovação. A análise dos dados recolhidos permitiu revelar que a grande maioria das práticas de Gestão de Recursos Humanos, aqui analisadas, podem exercer uma influência no desempenho inovador dos colaboradores, sendo contudo mais evidente numas práticas do que noutras.

**Palavras Chave:** Inovação; Recursos Humanos; Gestão de Recursos Humanos

## Abstract

Innovation is currently the elementary factor of many companies, who consider it as the most effective means to achieve success. Increasing globalization and the rapid changes that are felt in the world and in the people, have led to goods and services who are quickly adopted but also quickly forgotten and replaced. As a result, organizations today have to be able to place quickly on the market, solutions that meet the needs and consumer preferences, to ensure their sustainability, to be a reference symbol and gain advantage in business leadership. This is how innovation has become an area of great dedication on the part of companies, which view it as a mean that will allow them to create and constantly renew their activities.

However the creation of innovation is not an entirely spontaneous process that arises simply, it comes from the intellectual and creative abilities of people who build it. Naturally, this process will have to be taken into account recent technological innovations that allow adding new values to innovations, although it is human resources, which with its knowledge and expertise will know to find the best solutions that will give rise to innovative concepts.

It is in this context that this thesis, whose goal undergoes analyzing how the practices of Human Resource Management can affect with innovative performance. Being human resources the primary means for innovation, we intend to understand how companies view the situation and carry out measures to encourage its employees to develop innovative projects.

For the development of this dissertation various concepts are discussed related to the topic being studied to contextualize the link between innovation and human resource management based on a case study on *Jordão Cooling Systems*, an innovating company. In this study, the methods used for data collection were interviews that allowed to examine the vision of these area leaders as well as the employees involved in this process. The Analysis of the data collected can reveal that the vast majority of Human Resource Management practices analyzed here can exert an influence on the innovation performance of employees, and yet more evident in some practical than others.

**Keywords:** Innovation; Human Resources; Human Resource Management

## Índice

Índice de Abreviaturas .....	viii
Índice de Figuras .....	ix
1. Introdução.....	10
1.1. Justificação e Relevância do Tema.....	11
1.2. Objetivos do estudo .....	12
1.3. Estrutura do Trabalho.....	13
2. Revisão da Literatura .....	14
2.1. Conceito de Inovação .....	14
2.2. Tipos de Inovação .....	16
2.2.1. Inovação de Produto.....	16
2.2.2. Inovação de Processos .....	17
2.2.3. Inovação de Marketing.....	17
2.2.4. Inovação Organizacional.....	18
2.3. Determinantes da Inovação .....	19
2.3.1. Criatividade .....	19
2.3.2. Gestão da Inovação .....	20
2.3.3. Modelo Componencial da Criatividade e Inovação Organizacional.....	21
2.4. Gestão e Práticas de Recursos Humanos.....	24
2.4.1. Recrutamento e Seleção.....	25
2.4.2. Acolhimento, Integração e Socialização.....	26
2.4.3. Avaliação de Desempenho.....	27
2.4.4. Formação.....	29
2.4.5. Gestão de Carreiras.....	29
2.4.6. Compensação e Recompensas .....	31
3. Metodologia.....	33
3.1. Opções Metodológicas: Tipo de Estudo e Procedimentos.....	33
3.2. Técnicas e Instrumentos Usados na Recolha de Dados .....	35
3.3. Tratamento e Análise dos dados .....	36
4. Estudo de Caso .....	38

4.1. Jordão Cooling Systems.....	38
4.2. O Departamento de Gestão de Recursos Humanos .....	40
4.3. O Departamento de Engenharia de Produto Customizado.....	41
5. Análise e Discussão dos Resultados .....	43
5.1. Recrutamento e Seleção.....	43
5.2. Programas de Acolhimento, Integração e Socialização.....	48
5.3. Sistemas de Avaliação de Desempenho .....	50
5.4. Programas de Formação .....	54
5.5. Gestão de Carreiras.....	57
5.6. Sistemas de Compensação e Recompensas .....	60
6. Considerações Finais.....	65
7. Limitações e Recomendações para Investigações Futuras .....	68
8. Referências Bibliográficas .....	70
9. Apêndices .....	74

## Índice de Abreviaturas

**RH:** Recursos Humanos

**GRH:** Gestão de Recursos Humanos

**DEPC:** Departamento de Engenharia de Produto Customizado

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Impacto do ambiente organizacional na criatividade .....	21
---	----

## 1. Introdução

Os mercados atuais caracterizam-se pela crescente instabilidade e competição entre empresas, que “lutam” e se esforçam para ter uma posição de destaque e ser símbolo de sucesso empresarial. Como tal, é necessário que as organizações sejam capazes de desenvolver bens diferenciadores e com valor acrescentado para a sociedade, para que sejam distinguidos positivamente e considerados como superiores à concorrência. É nesse sentido que se torna fundamental que as organizações apostem na inovação, pois será esse o meio que permitirá produzir ou acrescentar aos seus produtos e serviços valias que os irão destacar e distinguir dos que já existem no mercado (Sarkar, 2010).

Inseridas neste contexto, as empresas têm cada vez mais a consciência de que, para que exista uma produção assente na inovação e na diferença, são necessárias pessoas com capacidades específicas que permitam um trabalho criativo e inovador. De acordo com Dantas (2001), a capacidade de inovação das empresas depende da competência dos Recursos Humanos, sendo os seus conhecimentos, capacidades e atitudes que podem efetivamente contribuir para um desempenho mais inovador (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008).

Sendo os colaboradores considerados como principal meio para aumentar a inovação e consequentemente o avanço das organizações, tem surgido, por parte das empresas, uma crescente preocupação na gestão adequada dos seus RH, para que se enquadrem num panorama propício à inovação. Segundo Cordeiro e Robert (1997), a Gestão de Recursos Humanos permite, através das suas políticas e práticas, que sejam criadas as condições favoráveis ao desenvolvimento das atitudes e dos comportamentos voltados para a produção de inovação.

A dissertação que proponho desenvolver, visa assim perceber de que forma as organizações que se dedicam ao desenvolvimento de projetos inovadores, conseguem, através das suas práticas de GRH, aumentar e melhorar o desempenho inovador dos seus colaboradores. Nesse sentido, ao longo de todo este trabalho serão sempre evidenciados aspetos relacionados com empresas inovadoras, uma vez que o objeto de análise desta investigação são as organizações que se dedicam a projetos de inovação. Para concretizar o estudo, serão analisadas as práticas de GRH de uma empresa portuguesa do setor industrial, a *Jordão Cooling Systems*, sediada em Guimarães e que se dedica à produção de cabines de refrigeração. A atenção recaiu especificamente sobre o Recrutamento e Seleção; o Acolhimento, Integração e Socialização; a Avaliação de Desempenho; a Formação; a Gestão de Carreiras e a Compensação e Recompensas. Como podem estas práticas de GRH criar e sustentar uma força de trabalho com capacidade para inovar ou ajudar no processo de inovação?

## 1.1. Justificação e Relevância do Tema

Tal como referido no ponto introdutório deste trabalho, a inovação tem, em consequência da conjuntura atual, assumindo uma importância crescente para as organizações. A inovação é tida como um meio fundamental para conseguir produzir bens com mais valor, garantindo de certa forma o sucesso e mesmo a sobrevivência de muitas organizações. É neste contexto que, ao longo dos anos, é cada vez maior o número de empresas que se dedicam e se esforçam para aumentar o conteúdo inovador dos seus projetos. As organizações mostram-se cada vez mais interessadas em investir na inovação, levando assim a considerar na sua gestão, políticas e práticas, que possibilitem a atitude adequada e o acesso às ferramentas necessárias para o desenvolvimento das capacidades inovadoras dos seus colaboradores (Drucker, 1989).

O capital humano é como vimos, considerado como o fator chave para a inovação. Existe cada vez mais a consciência de que a capacidade das empresas em produzir algo inovador e diferente resulta das capacidades dos indivíduos em criar e gerar novas ideias. As pessoas ocupam assim um papel central nas empresas inovadoras, que passam a considerar a GRH como o meio mais eficaz, para fazer com que os colaboradores se dediquem e coloquem as suas capacidades criativas e inovadoras ao serviço da organização (Gupta & Singhal, 1993).

Assim sendo, o presente estudo, através do recurso a pesquisas já efetuadas, identificadas na revisão bibliográfica, e no estudo prático efetuado numa empresa dedicada à inovação, visa uma melhor compreensão do modo como são usadas determinadas práticas de GRH nas organizações, e algumas medidas específicas voltadas para a inovação. Pretende-se, com este estudo, mostrar a importância e a influência que a GRH poderá ter na capacidade e desempenho inovador dos colaboradores, especificamente nos diretamente envolvidos em projetos de caráter inovador. Trata-se de um estudo exploratório que visa contribuir para o aumento das pesquisas relacionadas com esta temática, uma vez que apesar de já terem sido efectuados alguns estudos sobre a relação entre Inovação e GRH, foram encontradas algumas inconsistências, que se espera ajudar a resolver.

## 1.2. Objetivos do estudo

O presente estudo centra-se na influência das políticas e práticas de GRH na inovação, ou seja, na forma como as medidas aplicadas no âmbito da gestão das pessoas podem interferir e afetar as suas capacidades para inovar. Assim sendo, o objetivo principal deste estudo passa por analisar um conjunto de práticas de GRH para perceber como estas podem potenciar os níveis de inovação numa organização, através dos seus colaboradores. É igualmente importante considerar alguns objetivos secundários que permitirão melhor perceber esta relação. Através da realização de entrevistas a um conjunto de interlocutores privilegiados da empresa escolhida para conduzir o estudo empírico, o presente estudo propõe-se:

- Analisar, de forma global, as práticas de GRH e identificar a existência de métodos e processos mais específicos para a promoção de inovação;
- Analisar individualmente cada prática de GRH para perceber a sua interligação com a capacidade de inovação;
- Identificar a necessidade de aplicação de medidas específicas para colaboradores mais dedicados a projetos inovadores;
- Avaliar se as práticas de GRH interferem no desempenho inovador dos colaboradores.

### 1.3. Estrutura do Trabalho

A presente dissertação irá ser estruturada em duas partes: a primeira destinada à Revisão da Literatura, a componente teórica que serve de enquadramento ao estudo, e a segunda ao Estudo de Caso, onde se desenvolve a componente prática da investigação.

Na Revisão de Literatura será apresentado o estado da arte sobre as temáticas estudadas, ou seja os principais contributos teóricos, conceituais e empíricos sobre Inovação, GRH e a relação entre as duas. Esta reflexão torna-se fundamental para a concretização desta investigação, na medida em que permitirá conhecer o que já se sabe sobre a influência da GRH na inovação e se existem ainda algumas questões que devam ser aprofundadas. Assim sendo, a primeira parte será composta pelos seguintes pontos principais: Conceito de Inovação; Tipos de Inovação; Determinantes da Inovação e Gestão e Práticas de Recursos Humanos.

No Estudo de Caso serão apresentados os seguintes elementos: metodologia usada na investigação; métodos usados para a recolha de dados; procedimento utilizado para a análise dos dados; breve apresentação e contextualização da empresa estudada e por fim a análise e discussão dos dados obtidos na investigação e a sua relação com a temática central do estudo.

Finalmente, serão apresentadas as considerações finais do trabalho assim como as limitações e recomendações que poderão ser enunciadas a partir desta investigação.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Conceito de Inovação

Para Sarkar (2010) inovar deriva do latim *in + novare* e significa a capacidade de fazer algo de novo, renovar ou alterar algo já existente. É sinónimo de implementação de novos ou melhorados produtos, serviços, processos, métodos de organização e métodos de relação organizacional (OCDE, 1997).

Um outro conceito foi também adicionado à definição de inovação, por Isaksen e Akkermens (2011), com base na aceção do *Advisory Committee on Measuring Innovation in the 21st Century Economy* (2008), que encaram este fenómeno como uma invenção e uma implementação de novos ou alterados bens, cuja finalidade passa, por um lado, por criar novos valores para os utilizadores e, por outro, alcançar retornos financeiros positivos para as empresas.

Inovação é assim a capacidade de criar e implementar algo novo, ou modificar e transformar ideias que já existem, para que resultem em bens com mais valor para os mercados e que conseqüentemente valorizem as organizações.

É nesse sentido que Dantas (2001) afirma que as inovações potenciam a criação de condições que irão permitir às empresas aceder e conquistar novos mercados, aos trabalhadores conseguirem melhores situações profissionais e aos países se tornarem mais fortes e competitivos.

No entanto, para que as empresas consigam manter uma posição favorável nos mercados através das suas inovações, é imprescindível que estas tenham aceitação e boa aderência pela sociedade, pelo que devem, tal como vimos com as definições dadas sobre inovação, ser criadas no sentido de responder às necessidades e procuras dos futuros utilizadores.

É neste contexto que Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007, p. 737) assumem que a inovação implica, sim, novos produtos e novas ideias, mas mais do que isso, inovação é a “venda de um bem através de uma nova embalagem”, remetendo-nos assim para o conceito de imitação criativa, sugerido por Drucker (1989).

Imitação criativa consiste na capacidade de aplicar melhorias em algo que já existe, mas que ainda assim é criativo, pois percebe e responde melhor ao que é esperado pelo público. Assim, como nos mostra Drucker (1989), esta prática permite que o imitador criativo perceba, através das reações dos consumidores às inovações lançadas como pioneiras, o que procuram e o que tem de facto valor para eles, permitindo-lhe aperfeiçoar e responder melhor às suas necessidades. Este conceito fortalece a definição de que a inovação não é apenas a criação de algo novo, mas também a habilidade de perceber como devem ser desenvolvidos os bens para ir de encontro à procura dos consumidores.

A avaliação das novas necessidades dos utilizadores é fundamental para a criação de inovação, uma vez que só assim se pode perceber se essas necessidades podem efetivamente ser desenvolvidas (Pinheiro, 2013). Drucker (1989) defende que um dos imperativos da inovação passa por observar atentamente os consumidores, de forma a perceber quais são os seus valores, as suas expectativas e as suas necessidades e assim definir qual o tipo de inovação mais apropriado.

É nesse contexto que Rogers (1983) define na sua obra um conjunto de cinco critérios importantes que as inovações devem integrar para que sejam bem aceites e adotadas pela sociedade:

1. *Vantagem Relativa* que diz respeito ao grau em que uma inovação é considerada como sendo melhor ou mais adequada à ideia que vem substituir.
2. *Compatibilidade*, que está relacionada com o grau em que uma inovação vai ao encontro dos valores, experiências, necessidades e situações de vida das pessoas que a irão adotar.
3. *Complexidade*, que se relaciona com o grau de dificuldade no uso de uma inovação, ou seja, se a inovação é vista como relativamente difícil de entender e usar.
4. *Testagem*, que se refere à capacidade de experimentação de uma inovação, se esta pode ser testada antes de ser usada/adotada, isto porque geralmente as pessoas aceitam mais facilmente ideias que podem testar para descobrirem como funciona.
5. *Observabilidade*, que diz respeito ao grau em que os resultados de uma inovação são visíveis, de forma a poder descrevê-los e distingui-los de outros produtos ou serviços.

Estes contributos mostram-nos que a inovação surge para responder a necessidades específicas da sociedade e para dar às empresas uma vantagem competitiva na luta pela conquista dos mercados. No entanto, as necessidades podem variar, e é por isso que, como podemos confirmar com as definições aqui discutidas, a inovação pode assumir diferentes formas de se expressar, seja através de produtos, serviços, processos, formas de trabalho e mesmo práticas de relação em contextos empresariais.

## 2.2. Tipos de Inovação

As empresas podem introduzir diferentes tipos de mudanças nos seus métodos de trabalho no sentido de aumentar a sua produtividade e o seu desempenho organizacional, e conseqüentemente melhorar o seu negócio (OCDE, 1997).

As inovações podem assumir diferentes formas, devendo ser ajustadas às necessidades das sociedades e às capacidades organizacionais para responderem da melhor maneira aos objetivos que se pretendem atingir.

Nesse sentido, consideramos importante refletir sobre estas distintas formas de inovar que segundo o Manual de Oslo, documento elaborado pela Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento que reúne conceitos e indicadores sobre inovação, podem definir-se como: Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação Organizacional e Inovação de *Marketing* (OCDE, 1997).

### 2.2.1. Inovação de Produto

Para Dantas (2001) as inovações de produto referem-se à criação de novos produtos ou produtos que tenham sido melhorados. Estas inovação representam produtos e serviços totalmente novos ou que apresentem melhorias significativas nas suas características ou nas suas potencialidades, como podem ser exemplo, especificações técnicas, novas facilidades de utilização ou outras particularidades que aprimoram o desempenho desses bens (OCDE, 1997).

Estas inovações representam o objeto real, ou seja os bens que são colocados no mercado para uso dos consumidores, sendo que têm como finalidade propor produtos com características que melhoraram o seu comportamento. As inovações de produto preocupam-se assim em melhorar as capacidades e utilidades dos produtos para que tenham melhor aceitação e aderência por parte dos futuros utilizadores. Segundo Cordeiro e Robert (1997), estas inovações irão possibilitar a diferenciação e o destaque dos produtos em relação a outros concorrentes, permitindo às empresas apresentar as soluções mais ajustadas à sociedade ao mesmo tempo que garantem uma posição favorável no mercado, uma vez que certamente serão mais procuradas e bem aceites junto dos consumidores, do que outras.

### 2.2.2. Inovação de Processos

Davenport (1993) afirma na sua obra que enquanto que a inovação de produtos se refere ao “what”, o que se faz, a inovação de processos refere-se ao “how”, como se faz. Ou seja, se por um lado a inovação de produtos está ligada aos bens e serviços colocados no mercado para os futuros utilizadores, a inovação de processos está associada aos processos que conduzem a esses produtos.

De acordo com Dantas (2001) a inovação de processos diz respeito à adopção de novos processos e novas formas de produzir determinados produtos. Estas inovações resultam da implementação de novos ou melhorados métodos de produção ou da utilização de novos equipamentos e novas habilidades, aplicadas nos produtos no sentido de aumentar ou melhorar o seu desempenho (OCDE, 1997).

Davenport (1993), um dos investigadores que mais se debruçou sobre o estudo das inovações de processos, refere que estas consistem num meio de melhorar a qualidade e flexibilidade permitindo uma maior oferta de serviços. Assim sendo, podemos considerar que a inovação de processos passa pela capacidade de interferir no modo como são desenvolvidos os produtos para que obtenham mais valor junto dos mercados e dos consumidores.

É neste contexto que as inovações de processos e as inovações de produtos se encontram muitas vezes aliadas. Dantas (2001, p. 29) assume que existe uma grande interdependência entre as duas, afirmando que “uma inovação de produto frequentemente exige novos processos de produção e novos equipamentos”. Sendo as inovações de produto desenvolvidas para servir de forma mais adequada os consumidores, é necessário que estas integrem formas que as tornem mais úteis e mais coerentes à utilização dos utilizadores, sendo isso possível através da implementação de novas formas de as produzir, ou seja das inovações de processo.

### 2.2.3. Inovação de Marketing

Inovações de Marketing estão relacionadas com implementações de novos métodos de marketing que impliquem alterações consideráveis na concepção de um produto, utilizando diferentes recursos (OCDE, 1997). Estes baseiam-se em alterações nas seguintes áreas: *design*, que permite dar uma nova aparência aos produtos para aumentar a sua atratividade; *posicionamento*, que usa novos meios para apresentar e vender bens de uma forma mais funcional e agradável para os consumidores; *promoção*, que usa métodos que permitem um maior destaque e valorização dos produtos e serviços, e por fim, políticas de *preço*, que envolvem novas estratégias de fixação de preços para comercializar mais eficazmente os bens das organizações (OCDE, 1997).

Estas inovações estão associadas, não a criações ou alterações no modo como são produzidos os produtos e serviços, mas ao modo como são apresentados à sociedade. Estão atentas à procura dos consumidores e tentam melhorar as suas disposições no mercado para chamar a sua atenção. Por meio de diferentes vias, seja pela posição, pelo preço, pela aparência visual ou pelos métodos de promoção, estas inovações permitem dar uma nova visão dos produtos e serviços de uma empresa no mercado, levando ao aumento dos seus níveis de interesse juntos dos consumidores e, conseqüentemente, a ganhar uma vantagem competitiva sobre outras concorrentes. Todas estas inovações são entendidas como estratégias desenvolvidas para viabilizar novos mercados, ou dar uma nova posição aos produtos, de maneira a criar um maior destaque e em consequência disso possibilitar um aumento das vendas (OCDE, 1997).

#### **2.2.4. Inovação Organizacional**

Inovação organizacional refere-se à implementação de um novo método organizacional com incidência nas práticas de negócios da organização, na própria estrutura do local de trabalho ou ainda nas relações externas que são estabelecidas com a empresa (OCDE, 1997). Este tipo de inovação está associado ao desenvolvimento de novas práticas, que pretendem alterar as formas de planeamento e atuação na empresa, para que seja viável o alcance dos objetivos pretendidos.

Estas inovações podem, tal com acontece com as inovações de marketing, serem visíveis em diferentes níveis organizacionais. A OCDE (1997), que também se debruçou sobre o estudo das inovações organizacionais, concluiu que estas podem representar-se ao nível de: *práticas de negócios*, relacionadas com novos procedimentos de organização do trabalho, que permitam, por exemplo, melhorar a partilha de conhecimento e o desenvolvimento das competências dos colaboradores; *organização do local de trabalho*, através de novos métodos de repartição de tarefas e responsabilidades entre os membros de uma organização, como por exemplo medidas que consentem aos colaboradores uma maior autonomia na tomada de decisões e liberdade para contribuir com as suas ideias, e por fim, *relações externas*, em que são estabelecidas novas formas de relacionamento entre a organização e outras entidades importantes para o funcionamento dos projetos da empresa, como por exemplo, fornecedores, funcionários subcontratados, distribuição e serviços auxiliares.

Estas inovações permitem modificar as formas como as empresas se organizam e se coordenam em diferentes setores, no sentido de aumentar e melhorar as suas capacidades organizacionais.

## 2.3. Determinantes da Inovação

### 2.3.1. Criatividade

A inovação resulta, como podemos ver com as definições dadas anteriormente, na criação ou alteração de algo através da adoção de novas ideias. Implica, por parte dos indivíduos, a capacidade de ter ideias e saber como aplicá-las, de forma a daí resultar uma inovação. Na sua obra, Amabile (1997) afirma que a inovação resulta da implementação adequada das ideias, que por sua vez derivam da criatividade. A autora, assim como muitos outros, defende que a criatividade está na origem da inovação, existindo entre elas uma ligação acentuada, e em alguns casos mesmo uma interdependência.

Santos (2012) assume que não existe inovação sem ideias novas e que a criatividade é cada vez mais um fator determinante nos processos de inovação, sendo encarada como uma condição capital para a inovação.

Mais recentemente, embora na mesma linha de pensamento, Miranda (2014) refere que a criatividade permite a criação de novas ideias para produtos, processos ou métodos de trabalho, tornando-se fundamental para encontrar novas e eficazes soluções a vários níveis, e assim responder às diferentes necessidades da sociedade, sendo esse o propósito primordial das inovações.

A criatividade consiste, deste modo, num dos principais elementos para a criação da inovação, sendo o recurso que dá origem às novas ideias que serão materializadas em criações inovadoras. No entanto, apesar de serem as competências criativas e o esforço das pessoas que possibilitam estas soluções inovadoras, é necessário um meio próprio para que as suas capacidades se revelem da melhor forma (Dantas, 2001). Segundo Cunha *et al.* (2007), a criatividade pode decorrer de um processo natural, mas também pode ser algo destacado pelas organizações, sendo portanto promovida nas políticas e práticas da organização. A capacidade criativa pode estar presente na personalidade e nos genes dos indivíduos, mas ela depende também da interação com outras variáveis, como a motivação, o conhecimento em determinadas áreas e o ambiente de trabalho da organização (Miranda, 2014; Santos, 2012).

Neste contexto, verificamos que apesar da criatividade ser considerada como um elemento fundamental para a ocorrência de inovação, é necessário que esteja inserida numa conjuntura que permita o seu desenvolvimento, ou seja que esteja incorporada num sistema organizacional que considera um conjunto de fatores favoráveis à criatividade e conseqüentemente à inovação. É nesse sentido que Tidd, Bessant e Pavitt (1997) afirmam que a inovação é um processo complexo, que tem de ser gerido de forma estruturada e organizada, levando à emergência da gestão de inovação, processo que será desenvolvido no ponto seguinte.

### 2.3.2. Gestão da Inovação

Gestão da inovação surge no decorrer da importância em adequar o funcionamento das empresas às práticas da inovação, através da reorganização ou instituição de novas medidas de gestão. Tidd, Bessant e Pavitt (1997) defendem que as ações necessárias ao desenvolvimento de inovação fazem com que muitas vezes haja uma necessidade de adaptar ou reajustar os modos de gerir uma organização.

Segundo Dantas (2001), a gestão de inovação está relacionada com a articulação de um conjunto de atividades que não se encontram diretamente associadas com a produção de inovação, mas que são determinantes para o seu sucesso, como os sistemas, as estruturas e os métodos de atividades.

Apesar de percebermos que a gestão de inovação pode compreender várias áreas, dada a natureza desta dissertação, apenas será destacada a influência do capital humano.

Dantas (2001) revela que a gestão de inovação na gestão de pessoas passa pela criação de condições de trabalho que se adaptem melhor às necessidades e interesses dos colaboradores de uma organização. O autor acredita que estas irão contribuir para a motivação dos trabalhadores, que se irá refletir na produtividade, qualidade e maior participação por parte destes. Drucker (1989) deu também o seu contributo mostrando que existe pouca probabilidade das personalidades e as atitudes dos colaboradores assentarem por si só na criatividade e na capacidade inovadora ou que estas serão suficientes para a criação de inovação. É necessário que sejam estabelecidas nas organizações políticas e práticas adequadas para criar uma organização com esse espírito, ou seja, é fundamental que os trabalhadores de uma organização saibam o que se espera delas, que sejam motivadas para isso, e que lhes sejam facultadas as condições necessárias para o avanço do seu trabalho (Drucker, 1989).

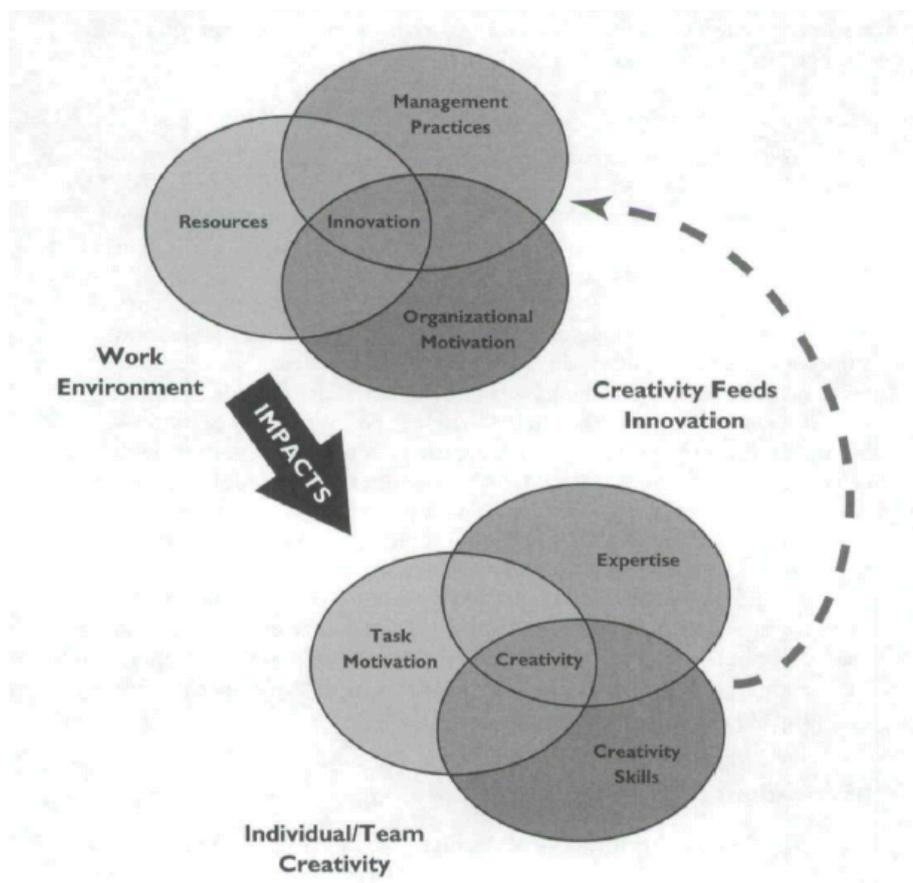
A gestão de inovação sublinha a importância das práticas, políticas e ambientes de uma organização enquanto recursos que devem ser analisados e geridos de forma apropriada, pelo grau de interferência que têm ou poderão ter na promoção das capacidades criativas e inovadoras dos indivíduos.

### 2.3.3. Modelo Componential da Criatividade e Inovação Organizacional

Segundo Shipton, West, Dawson, Birdi e Patterson (2006), a inovação abrange duas fases, ou seja, a geração de ideias criativas e a implementação destas, sendo para isso necessário um meio que as apoie. Esta definição vai assim de encontro ao que foi discutido nos dois pontos precedentes, referentes aos fatores que determinam o desenvolvimento da inovação: a criatividade como elemento fundamental para a geração de ideias e a gestão da inovação como forma de gerir recursos de uma organização para a promoção das capacidades inovadoras.

Nesse seguimento, Amabile (1997) desenvolveu um modelo que explica como surge a inovação, ou seja, quais os elementos necessários para a sua existência e como devem ser estruturados e harmonizados para que o processo inovador seja efetivamente possível. A autora mostra como se processa o fenómeno da criatividade que, em complementaridade com o ambiente de trabalho, dará origem à inovação.

**Figura 1.** Impacto do ambiente organizacional na criatividade



Fonte: Amabile (1997)

Como já foi sendo discutido em pontos anteriores deste trabalho, a criatividade é o primeiro passo para a inovação, é de onde surgem novas e diferentes ideias que irão depois resultar em produtos ou serviços inovadores.

Nesse sentido, no modelo acima apresentado, a autora destaca o processo da criatividade, assumindo que este ocorre pela interação de três elementos:

- *A Competência*, que está relacionada com os conhecimentos que os indivíduos têm sobre uma determinada área;
- *O Pensamento criativo*, que diz respeito ao estilo cognitivo dos indivíduos, ou seja à forma como combinam as ideias e encontram novas soluções para a resolução dos problemas;
- *A Motivação intrínseca*, que se refere ao interesse e envolvimento afetivo que os indivíduos têm pelo seu trabalho, independentemente das recompensas externas. A autora dá maior ênfase a este ponto, considerando-o como fator de grande importância para a geração da criatividade. Isto porque acredita que os indivíduos cuja motivação intrínseca é maior estarão mais dispostos para conhecer e aprender novas competências e deverão interessar-se por outros domínios, desenvolvendo ainda mais as suas competências e o seu pensamento criativo. Este último fator poderá assim, para além de afetar diretamente a criatividade, potenciar o desenvolvimento dos dois outros pontos influentes da capacidade criativa.

No entanto, e tal como pudemos verificar anteriormente, a criatividade precisa de ser sustentada. Ou seja, para que as pessoas sejam criativas, é necessário um meio que apoie essa criatividade (Amabile, 1997). Assim sendo, Amabile destaca também na sua obra o ambiente organizacional como elemento importante quer para a promoção de inovação, quer pela interferência que terá nas capacidades criativas dos indivíduos. Também estes fatores ambientais/organizacionais resultam da combinação de diferentes elementos, sendo eles:

- *Os Recursos*, que dizem respeito aos instrumentos e meios que a empresa disponibiliza para o progresso da inovação;
- *As Práticas de Gestão*, que se encontram relacionadas com a gestão das pessoas no seio organizacional de maneira a que se sintam apoiadas e impulsionadas para um trabalho inovador;

- *A Motivação Organizacional*, ou seja a motivação que as empresas dispõem para a criatividade e inovação dos seus produtos ou serviços.

Este modelo sugerido por Amabile (1997) pretende reforçar a importância do ambiente de trabalho na criação de inovação. Como podemos ver ao longo deste ponto, o ambiente organizacional promove a inovação por meio de uma gestão adequada e direcionada para o exercício da inovação. É por meio dos seus recursos e das suas políticas e práticas organizacionais que influencia a competência, a motivação e o pensamento criativo dos indivíduos, essenciais para a atividade criativa e conseqüentemente para a inovação.

Dada a natureza e os objetivos desta investigação, apenas será aprofundada uma das componentes que está na origem das inovações, ou seja, as práticas organizacionais relacionadas com os RH.

## 2.4. Gestão e Práticas de Recursos Humanos

A conjuntura atual é, como temos vindo a verificar ao longo desta investigação, caracterizada por uma crescente instabilidade e uma forte luta concorrencial, que obriga a que as organizações sejam capazes de dar respostas mais flexíveis, rápidas e sobretudo mais ajustadas à procura da sociedade (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Esta capacidade de servir adequadamente os públicos depende contudo da capacidade das pessoas, ou seja, são o seu talento e criatividade que darão origem à criação de soluções inovadoras que colocarão as organizações num patamar mais elevado no *ranking* dos mercados (Dantas, 2001).

Os indivíduos passam assim a ser elementos influentes e de grande valor para as organizações, que os consideram como o principal recurso que poderá contribuir para o seu destaque e crescimento. É esta importância e valorização das pessoas que faz com que seja fundamental a definição de mecanismos que ajudem a gerir eficazmente os RH de uma organização. Segundo Gomes, Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2008), as empresas devem compreender o papel dos indivíduos e perceber como devem geri-los, aplicando um conjunto de políticas e práticas de GRH que promovam as atitudes e os comportamentos favoráveis ao crescimento da organização.

Estas práticas não podem, contudo, ser encaradas como sistemas inflexíveis e obedientes a determinadas regras, devem ser ajustadas em função da organização, do setor onde atuam e dos objetivos definidos pelas organizações. Nas empresas que se dedicam ao desenvolvimento de projetos inovadores, deve existir um cuidado em promover práticas que permitam atrair, formar e motivar os colaboradores e que possam desenvolver-lhes mais e melhores capacidades voltadas para um desempenho inovador (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008).

A GRH encerra um conjunto de políticas e práticas como o Recrutamento e Seleção, a Avaliação de Desempenho, a Formação, a Gestão de Carreiras e a Compensação (Gomes *et al.*, 2008). Estas permitem, como iremos perceber nos pontos seguintes desta dissertação, gerir várias vertentes no domínio da força de trabalho, para que haja uma congruência entre trabalhadores e organização, possibilitando a concretização de objetivos de ambas as partes. Nos últimos anos, vários autores apelam a novas práticas de GRH, que enfatizam a descentralização na tomada de decisão, nos incentivos, e na autonomia no trabalho, considerando-as como elementos cruciais para a promoção de inovação. Estas permitem aos indivíduos a liberdade e a motivação para experimentar novas ideias que poderão resultar em inovações de sucesso (Laursen & Foss, 2003; Shipton, Fay, West, Patterson & Birdi, 2005).

No pontos seguintes serão abordadas mais aprofundadamente as principais práticas de GRH, de forma a perceber como são operacionalizadas, quais são os seus objetivos e como estas influenciam os comportamentos e as atitudes dos colaboradores gerais de uma organização e os que se dedicam ao desenvolvimento de projetos inovadores.

### 2.4.1. Recrutamento e Seleção

Segundo Taylor e Collins (2000), o recrutamento refere-se a um conjunto de medidas definidas nas empresas para atrair candidatos que possuam as capacidades, competências e os comportamentos essenciais para que se consigam atingir os objetivos estratégicos da organização.

É considerado como um processo usado para atrair pessoas que mostrem capacidades para concretizar da forma mais eficaz e eficiente determinadas tarefas organizacionais (Gomes *et al.*, 2008).

O recrutamento pode ocorrer por meio de duas vias, ou seja pelo recrutamento interno ou externo. O recrutamento interno ocorre quando a empresa recruta para o novo cargo a ocupar, um membro que já se encontra na organização e que pelas suas competências, desempenho, potencial e disponibilidade revela estar capaz para exercer as tarefas necessárias a essa função (Sousa *et al.*, 2006). O recrutamento externo por sua vez acontece quando a empresa procura novos membros estranhos à organização, ou seja que são atraídos por mecanismos e técnicas de recrutamento (Rocha, 1997). Segundo o mesmo autor estas podem ser: anúncios em Jornais ou Revistas profissionais; Agências de emprego; recomendações por parte dos colaboradores que já pertencem à empresa; Universidades, Institutos e Escolas de Formação Profissional assim como candidaturas espontâneas (Rocha, 1997).

O recrutamento pretende assim, seja pela via interna ou externa dotar as empresas de membros com o perfil mais ajustado e que melhor poderão contribuir para concretizar os objetivos organizacionais definidos.

Em empresas inovadoras é fundamental que as organizações sejam capazes de colocar no mercado bens diferenciadores e mais valiosos, sendo para isso necessário colaboradores diferenciados, com capacidades altamente criativas, favoráveis à inovação, assim como detentores de capacidades de aprendizagem significativas que permitam essas produções. Chen e Huang (2009) revelam, através do seu estudo, que para que a inovação ocorra eficazmente, as empresas devem fazer os possíveis para captar o capital humano mais capaz de desenvolver competências essenciais à criação de novos produtos e serviços. É nesse contexto que o processo de recrutamento emerge como uma fonte de vantagem competitiva para as organização, permitindo reunir membros capazes de criar empresas ainda mais inteligentes e flexíveis do que as concorrentes (Gomes *et al.*, 2008).

Para que as empresas consigam captar pessoas com certas capacidades específicas, devem, a par do recrutamento, selecionar aquelas que serão mais adequadas ao exercício de determinadas funções (Gomes *et al.*, 2008). Recrutamento e seleção são assim encarados como dois processos interligados e mesmo independentes, ou seja, como duas práticas que fazem parte de um mesmo processo (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Se por um lado o recrutamento permite atrair colaboradores interessados, a seleção permite perceber em que medida as o perfil dos candidatos é compatível com as exigências das funções a ocupar (Rocha,1997). Como tal, torna-se importante que as empresas definam algumas técnicas

de seleção para conhecer e saber quais os candidatos que poderão melhor se adaptar aos cargos a preencher. Segundo Gomes *et al.*, (2008) estas técnicas podem corresponder a testes de capacidades cognitivas e de personalidade; testes sobre capacidades de trabalho e simulações; entrevistas e *assessment centres*.

Nas organizações que se dedicam a projetos inovadores, estes processos consideram-se fundamentais para analisar e conseqüentemente contratar membros que revelem boas capacidades criativas e que poderão desempenhar um papel importante na criação de inovações (Jianga, Wang & Zhao, 2012).

É nesse sentido que, nas técnicas de seleção, é essencial que as empresas saibam e determinem quais os critérios específicos a ser avaliados para permitir determinar os atributos pessoais que os candidatos devem possuir para um desempenho adequado à função ou cargo a ocupar (Gomes *et al.*, 2008).

Em empresas inovadoras devem ser tidos em conta critérios de seleção que permitam encontrar e selecionar os candidatos mais criativos, com vontade de trabalhar em projetos desafiantes, com capacidades para trabalhar em ambientes de colaboração e com competências para desenvolver novos conhecimentos (Jorgensen, Becker & Matthews, 2009; Chen & Huang, 2009; Jianga, Wang & Zhao, 2012).

Recrutamento e seleção são assim, e particularmente nos dias de hoje, considerados como elementos cruciais para a inovação (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). É através destas práticas aplicadas em conjunto que as organizações poderão atrair e escolher os indivíduos mais indicados para os seus projetos inovadores, e conseqüentemente atingir os seus objetivos para o avanço organizacional.

#### **2.4.2. Acolhimento, Integração e Socialização**

A socialização é entendida como o processo em que as pessoas que foram atraídas e posteriormente selecionadas para integrar uma organização aprendem as normas, os valores e os comportamentos que a organização espera delas (Gomes *et al.*, 2008). Esta prática permite, para além de transmitir a cultura organizacional aos novos membros, conduzi-los a adoptar os comportamentos e as condutas valorizadas e pretendidas pela organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1998; Caetano & Vala, 2000).

Como vimos, através dos processos de recrutamento e seleção existe um cuidado especial na escolha dos candidatos, havendo desde logo uma preocupação para que estes possuam as características mais ajustadas à organização e às funções que irão ocupar. No entanto, tal como referem Câmara, Guerra e Rodrigues (1998), por mais que os novos colaboradores de uma empresa partilhem os valores gerais da cultura organizacional, estes não conhecerão inteiramente as normas dos comportamentos valorizados,

sendo assim importante dar-lhes desde a sua entrada, uma orientação para que o mais rapidamente possível se adaptem à cultura da organização.

Em empresas cujos projetos assentam sobretudo na criação de inovação este processo é considerado fundamental para passar aos novos colaboradores uma cultura mais direcionada para o desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo da inovação (Chanal, Defélix, Galey & Lacaze, 2000).

Em concordância com os objetivos de transmissão de valores organizacionais e de promoção de determinados comportamentos, este processo visa também dar as melhores condições de integração aos novos elementos para que se sintam rapidamente como membros da organização (Sousa *et al.*, 2006). É importante que os novos colaboradores criem uma relação afetiva com a organização o mais cedo possível, até porque a primeira socialização entre estes e a empresa irá ter influências diretas sobre a ideia que fazem desta e mesmo sobre as condutas que poderão adotar futuramente (Bilhim, 2006).

Nas empresas inovadoras, estes processos podem interferir significativamente na inovação, permitindo influenciar a criação, a partilha e implementação de conhecimentos e levar os novos indivíduos a perceberem quais as competências que precisam desenvolver e adquirir ao nível da inovação (Shipton *et al.* 2005; Shipton *et al.*, 2006).

A socialização exerce, desta forma, uma considerável influência no processo que pretende inspirar os novos colaboradores sobre a cultura e os objetivos da organização, pelo que deve ser considerada pelas empresas e eficazmente planeada de forma a daí se extraírem resultados positivos.

### **2.4.3. Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é, segundo Caetano e Vala (2000), um sistema que possibilita apreciar o trabalho desenvolvido pelos funcionários de uma empresa. É um processo que permite avaliar o alinhamento entre os comportamentos dos indivíduos e os objetivos de uma organização e que se torna fundamental para que cada funcionário perceba qual o seu papel e o seu contributo para os sucessos da organização (Gomes *et al.*, 2008).

A avaliação de desempenho engloba, deste modo, não uma mera apreciação do trabalho desenvolvido pelos membros de uma organização, mas também uma análise à forma como estes contribuem ou podem contribuir para melhorar o desempenho da organização. É nesse contexto que vários autores defendem que esta prática é usada pelas organizações para responder a diferentes objetivos, ligados a questões administrativas e de desenvolvimento e objetivos relacionados com questões individuais (Caetano & Vala, 2000; Bilhim, 2006).

Objetivos de nível administrativo dizem respeito àqueles cuja aplicação auxilia na tomada de decisões ligadas a questões de remuneração, servindo no fundo para auxiliar outras práticas de GRH, como sistemas de compensação e promoção (Caetano & Vala, 2000).

Objetivos ao nível do desenvolvimento são, por sua vez, aqueles que permitem identificar quais as formações que permitirão desenvolver e melhorar as competências dos colaboradores (Bilhim, 2006). Nas organizações que centram grande parte do seu trabalho nas inovações, este tipo de avaliação torna-se fundamental, para promover a inovação e a adaptação à mudança organizacional, pois permite identificar onde existem défices ao nível das competências organizacionais e perceber onde poderão atuar no sentido de desenvolver as habilidades individuais de cada colaborador, essenciais para o desenvolvimento inovador (Sousa *et al.*, 2006)

E por último, os objetivos associados à questões individuais que, de acordo com Caetano e Vala (2000), permitem que os indivíduos avaliados saibam qual a opinião que os seus avaliadores têm acerca do seu desempenho, através do *feedback* que é dado por estes. O objetivo desta avaliação não passa apenas por elogiar ou reprovar o trabalho dos colaboradores, mas também por mostrar-lhes o que deverão fazer para conseguir chegar ao seu patamar máximo de desempenho, de forma a responder mais eficazmente a situações atuais ou futuras (Bilhim, 2006). Através desta avaliação, os colaboradores podem também receber conselhos importantes para melhorar o seu desempenho, ao mesmo tempo que têm uma percepção mais realista das suas capacidades. Consequentemente, irão sentir-se mais motivados para desenvolver determinadas competências, que poderão contribuir para aperfeiçoar o desenvolvimento das suas tarefas (Gomes *et al.*, 2008). Em organizações de carácter inovador, a avaliação de desempenho pode constituir-se como um meio eficaz para aumentar a motivação dos trabalhadores, fazendo com que se sintam mais impulsionados a envolverem-se em atividades inovadoras e consequentemente aumentem as probabilidades de produzir bens e serviços assentes na inovação (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005).

Servindo diferentes objetivos, a avaliação de desempenho é assim uma das importantes medidas de GRH que contribui para avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores e dar-lhes atribuições justas e motivadoras, assim como proporcionar-lhes mecanismos que desenvolvam as suas competências para se ajustarem mais adequadamente às necessidades e perspetivas das organizações.

#### **2.4.4. Formação**

As empresas vivem atualmente numa conjuntura que se caracteriza por constantes inovações, em que o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais acelerado, sendo necessário uma formação constante que dê aos indivíduos as capacidades para criarem bens que sirvam adequadamente as necessidades e procuras voláteis da sociedade (Gomes *et al.*, 2008). A possibilidade das empresas conseguirem dar respostas congruentes aos mercados atuais, passa assim pela capacidade que os seus membros terão em criar produtos ou serviços com mais valor para a sociedade, sendo estas competências desenvolvidas por meio da formação.

A formação é, segundo Gomes *et al.* (2008), o meio pelo qual as pessoas adquirem novas capacidades, conhecimentos e comportamentos importantes para a realização de determinadas funções num posto de trabalho. É esta que irá permitir que os colaboradores conheçam e aprendam novas formas de desenvolver as suas atividades, essenciais para um bom desempenho das suas funções (Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

No entanto, e tal como foi referido logo no início deste ponto, a inconstância que define a envolvente dos dias de hoje faz como que seja essencial que as empresas se esforcem para desenvolver bens que se ajustem às necessidades da sociedade, sendo isso possível através da inovação. É nesse sentido que se torna fundamental que as organizações coloquem em prática mecanismos de formação que permitam melhorar o desenvolvimento de competências voltadas para a inovação, para assim obter melhores resultados e colocar-se em vantagem face a outras empresas concorrentes e num patamar de sucesso nos negócios das empresas inovadoras (Caetano & Vala, 2000; Chen & Huang, 2009).

Tal como outras práticas de GRH que já foram discutidas nesta investigação, a formação é um dos meios fundamentais para criar organizações mais competentes, mais eficazes e eficientes na construção de inovação e conseqüentemente mais adaptadas e competitivas na envolvência global.

#### **2.4.5. Gestão de Carreiras**

O conceito de carreira e de gestão de carreira tem, ao longo dos anos, sofrido algumas alterações quanto ao seu significado e quanto ao impacto e importância que tem na vida dos colaboradores. Câmara, Guerra e Rodrigues (1998) explicam que estes ajustamentos sobre a noção de carreira podem ser justificados pelas mudanças verificadas na envolvente comercial e nas estruturas organizacionais das empresas inseridas nesta envolvente.

Numa perspetiva mais tradicional, verificada principalmente em tempos passados, a carreira era entendida como a passagem de um indivíduo em diferentes posições profissionais, usualmente ascendentes, na hierarquia de uma organização (Gomes *et al.*, 2008). A carreira de um colaborador estava de certa forma “dependente” dos cargos que poderia vir a ocupar dentro da empresa e estava conseqüentemente nas mãos dos responsáveis pela gestão desta.

No entanto, ao longo dos anos, esta concepção de carreira tem vindo a ser modificada em resultado de uma crescente preocupação e dedicação na gestão de carreira pelos próprios colaboradores. As pessoas não veem os seus empregos como simples tarefas que devem cumprir, encaram-nos antes como algo que faz parte da sua vida, procurando mais do que um emprego com retribuições vantajosas, um emprego que lhes permita a sua realização pessoal (Cateano & Vala, 2000). A carreira tem assim mais peso na vida dos colaboradores, que passam agora a decidir qual o caminho do seu percurso profissional que melhor se adequa ao seu estilo de vida, deixando deste modo a gestão da sua carreira ser exclusivamente determinada pela organização (Gomes *et al.*, 2008). Contudo, apesar de se considerar que a gestão de carreira deve ser definida pelos colaboradores, considera-se paralelamente fundamental que essa gestão seja também orientada pela organização. Este é um processo cuja responsabilidade deve ser partilhada conjuntamente pelos indivíduos e pelas organizações (Gomes *et al.*, 2008). É importante que as pessoas definam as suas próprias escolhas e aspirações profissionais, no entanto, para que estas se concretizem, é necessário um meio que as suporte, ou seja que lhes dê mecanismos para alcançá-los. Tal como nos explica Bilhim (2006), se por um lado os colaboradores definem para si objetivos profissionais sobre as suas funções e a sua carreira, por outro são as organizações que lhes promovem tarefas desafiantes e oportunidades de crescimento. São os planos de carreira instituídos pelas organizações que fomentam recursos para desenvolver as competências dos colaboradores fazendo com que estes vejam novas perspectivas profissionais mais ajustadas às suas aspirações e vontades de evolução (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1998). A gestão de carreira é assim um processo que deve ser considerado por ambas as partes, dado que são as ambições dos colaboradores que desafiam as organizações a estabelecer medidas de gestão de carreiras que desenvolvam ainda mais as suas competências e lhes permitem alcançar novas posições organizacionais.

No entanto, paralelamente ao lado benefício que é evidenciado nos colaboradores, existe outro que nos mostra as mais-valias que esta prática pode trazer às organizações. Se por um lado os planos de carreira promovem medidas que permitam alcançar as suas expectativas profissionais para que sintam realizados, por outro acaba por motivá-los e dotá-los de maiores e melhores capacidades, úteis para o avanço da organização. Em todas as empresas, mas em especial nas que se dedicam à inovação, a existência de um plano de gestão de carreira é entendida como um processo importante. Como referem Gupta e Singhal (1993), estes planos fazem com que em muitos casos o facto de os colaboradores percepcionarem possíveis

progressos no cargo que ocupam na organização, motiva-os e incentiva-os a aplicarem-se mais na execução de um trabalho cada vez mais inovador.

A gestão de carreira é assim mais um das práticas de GRH que pretende reforçar a ligação entre funcionários e organização, permitindo a ambos crescer e melhorar, pelo que este processo deve compreender formas que permitam alcançar um equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e as metas estratégicas da organização (Caetano & Vala, 2000).

#### **2.4.6. Compensação e Recompensas**

O sistema de compensação faz parte de uma das práticas de GRH cuja finalidade passa por compensar os colaboradores pelo trabalho e valor que trazem à organização (Gomes *et al.*, 2008). Enquanto isso, e no mesmo patamar que as compensações, surge o sistema de recompensas que, de acordo com Rocha (1997), visam compensar e animar os colaboradores que demonstram no exercício das suas funções um desempenho destacável.

Apesar de surgirem separadamente, estas práticas representam um sistema único, que aparentemente sugerem dois objetivos distintos, mas que partilham um objetivo comum, o de valorizar e retribuir o esforço dos trabalhadores. Estas atuam simplesmente de diferentes formas, utilizando diferentes mecanismos para servir esse objetivo.

As compensações encontram-se associadas a questões monetárias e portanto incluem elementos como salário e todos os bens que possam ser calculados monetariamente, podendo também estes incorporar incentivos como pagamentos efémeros suplementares ao salário e benefícios como automóvel, cartões de crédito, seguros de saúde, entre outros (Gomes *et al.*, 2008). Estas compensações são consideradas fundamentais no seio das práticas de GRH, na medida em que é através destas que os colaboradores conseguem satisfazer as necessidades sociais deles próprios e das suas famílias e em alguns casos mesmo o acesso a bens valiosos que aumentem o bem estar dos trabalhadores (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2008).

As recompensas dizem, por sua vez, respeito a questões de motivação, relacionadas às atividades do trabalho em si, ou seja aos níveis de satisfação, autonomia, reconhecimento e progressão de carreira que os colaboradores sentem nas suas atividades (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1998). Estas medidas visam, através de meios mais intangíveis, dar aos colaboradores certas regalias na gestão das tarefas pelas quais são responsáveis, fazendo com que se sintam mais à vontade para desenvolver as suas funções e consequentemente se sintam melhor no seu local de trabalho. De acordo com Bilhim (2006), estas recompensas interferem na coragem e motivação dos funcionários, para que assumam novas

responsabilidades e novos riscos, trazendo certamente mais vantagens para a organização.

Os sistemas de recompensas mostram-se assim como importantes mecanismos de influência na prática de inovação. Uma GRH que possibilita uma maior autonomia aos colaboradores, permitindo que corram riscos, que participem nas tomadas de decisão relacionadas com o seu trabalho, fazem com que estes sintam que a organização os valoriza, que confia neles, levando a que se esforcem e se interessem mais em criar e gerar novas ideias criativas (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005; Jiang *et al.*, 2012). Contudo, relativamente aos sistemas de compensações, estes revelam ideias controversas relativamente a esta questão. Num estudo realizado por Verdú e López (2012), os autores revelam, por exemplo, que as retribuições monetárias não interferem na capacidade criatividade e de inovação dos colaboradores, enquanto que outros autores sustentam o contrário, afirmando que as recompensas financeiras são elementos essenciais para motivar os indivíduos criativos (Gupta & Singhal, 1993).

No entanto apesar das diferenças nos métodos de intervenção destes sistemas, ambos parecem contribuir de forma geralmente eficaz para motivar e incentivar os indivíduos na adoção de atitudes favoráveis à prática de inovação (Jiang *et al.*, 2012). No caso das compensações, que por vezes podem revelar-se pouco eficazes no impacto dos trabalhadores dos departamento de inovação, os autores explicam que as organizações devem considerar uma compensação especial, adicionada a um sistema de recompensas já existente. Ou seja, sugerem que as compensações e recompensas devam ser implementadas conjuntamente para que tenham um impacto positivo mais significativo naqueles colaboradores.

### 3. Metodologia

A metodologia encontra-se relacionada com a estratégia e os meios usados para o desenvolvimento de uma investigação, devendo portanto ser definida de acordo com os objetivos pretendidos com o trabalho. Segundo Barañano (2008, p. 40), “o capítulo metodológico deverá indicar o tipo de estudo a realizar, as técnicas para a obtenção de dados e quais os métodos a aplicar para a exploração dos dados obtidos”. A metodologia deve assim compreender que género de pesquisa é utilizado e quais os métodos mais adequados para a recolha e tratamento da informação para se seja possível chegar aos objetivos da investigação.

#### 3.1. Opções Metodológicas: Tipo de Estudo e Procedimentos

O presente estudo tem por objetivo perceber se as práticas de GRH podem influenciar e, de alguma forma, contribuir para aumentar o desempenho inovador dos colaboradores de uma organização. Como tal, para melhor compreender de que forma algumas práticas de GRH podem ajudar a tirar partido dos colaboradores inovadores, considerou-se que o método de investigação mais adequado seria uma pesquisa exploratória e o recurso a um estudo de caso.

Segundo Barañano (2008, p. 102), “Um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. Consiste num método que através de técnicas de recolha de dados, como a documentação, as entrevistas e a observação permite recolher dados qualitativos mais completos e perceber evidências de uma situação real (Barañano, 2008). Os estudos de caso possibilitam conhecer concretamente um caso real através de depoimentos recolhidos que permitirão esclarecer o tema estudado, pelo que pareceu a estratégia mais indicada para ir ao encontro dos objetivos definidos.

Para realizar o estudo de caso foi feito um contacto via email a várias empresas com o perfil procurado, ou seja empresas que demonstrassem uma atividade inovadora e que detivessem um Departamento de RH. Isto porque, o objetivo deste estudo é analisar a influência das práticas de GRH no desempenho da inovação. No entanto após várias tentativas, não foi obtida resposta por parte de nenhuma dessas empresas, pelo que se decidiu usar um contacto pessoal, para se conseguir contactar diretamente uma das organizações de interesse. A empresa estudada foi assim a *Jordão Cooling Systems*, tal como já indicado, uma organização que aposta fortemente na inovação e como foi possível verificar através da

presença que tem tido nos últimos anos no concurso “*Great Place to Work*”, que é reconhecida pela importância dedicada às práticas de GRH.

O primeiro contacto estabelecido com a organização foi feito de forma informal com a Diretora de RH, com o objetivo de falar sobre assuntos gerais da empresa e sobre os programas ligados à inovação e à GRH. Nesta reunião, foi também possível por um breve período falar com o Diretor do Departamento de Marketing, dado o papel importante que este sector desempenha no desenvolvimento da inovação. Esta reunião teve lugar dia 4 de Fevereiro de 2015, com a duração de cerca de 50 minutos.

Dada o objetivo deste estudo de caso, que passa por perceber a influência da GRH no desempenho inovador, consideramos pertinente centrar a investigação nas pessoas que se encontram diretamente ligadas a estas áreas, ou seja a Diretora de RH e o responsável e colaboradores da equipa ligada ao desenvolvimento de produtos e serviços de inovação. É nesse sentido que este estudo de caso tem como base uma técnica de amostragem não aleatória orientada. As amostragens não aleatórias referem-se a métodos usados quando já existe por parte do investigador uma ideia de quem se quer examinar na população em estudo. No que respeita à amostragem orientada, a “seleção dos elementos da população é feita por especialistas na área de trabalho, e em função das características que esses elementos possuem relativamente aos objetivos da pesquisa” (Barañano , 2008, p. 90).

Para dar início à dissertação, procedeu-se numa primeira fase à pesquisa dos principais conceitos e desenvolvimentos teóricos sobre o tema estudado, em seguida à definição dos métodos de recolha de dados a serem usados, e por fim à análise dos resultados obtidos através das informações recolhidas.

Na primeira fase do trabalho, ou seja, na análise bibliográfica identificada na revisão da literatura, foram reunidos e explorados os vários contributos publicados em documentos, livros e artigos sobre os conceitos de inovação, práticas de GRH e a relação entre as duas. De acordo com Carmo e Ferreira (1998), esta pesquisa bibliográfica assume-se como uma componente absolutamente essencial para o decorrer da investigação, na medida em que revela contributos que poderão ajudar a compreender melhor o tema estudado, a identificar quais os melhores métodos para a recolha de informação e como devem ser analisados os resultados para que se possam responder aos objetivos definidos na investigação. Esta primeira parte do trabalho revelou-se fundamental no desenvolvimento desta investigação, uma vez que permitiu conhecer mais aprofundadamente os temas em estudo, perceber as diferentes conceções que existem à volta deles e as lacunas que podem existir. Para além disso, permitiu igualmente que se percebesse quais as técnicas mais adequadas para se reunirem dados que possibilitassem a compreensão da temática de estudo.

### 3.2. Técnicas e Instrumentos Usados na Recolha de Dados

Relativamente à segunda parte desta investigação, ou seja os métodos utilizados para a recolha dos dados, uma vez que existia uma importância na recolha de informações de carácter qualitativo, os meios usados foram a análise documental da empresa; o *site* da instituição e as entrevistas.

Quanto à análise dos documentos internos da organização, foram facultados e examinados ficheiros sobre alguns dos procedimentos de GRH (Recrutamento, Seleção e Admissão de Pessoal; Avaliação de Desempenho; Formação e Lista de Recompensas). Toda esta documentação permitiu conhecer melhor os passos que são considerados nos vários processos de GRH.

No *site* institucional da empresa foram analisados alguns conteúdos importantes para conhecer a Jordão, como por exemplo os valores, a missão, os pilares principais da organização e também algumas notícias de imprensa que falam da organização.

Relativamente às entrevistas, estas foram utilizadas com: a Diretora de RH da empresa (Ver apêndice 1- Guião de Entrevista à Diretora de Recursos Humanos); o responsável pelo Departamento de Engenharia de Produto Customizado (DEPC) (Ver apêndice 2- Guião de Entrevista ao Responsável pelo Departamento de Engenharia de Produto Customizado) e com os cinco colaboradores que pertencem a este departamento: (Colaborador 1: Desenhador Projetista); (Colaborador 2: Desenhador); (Colaborador 3: Operador Informático); (Colaborador 4: Operador Informático) e (Colaborador 5: Desenhador Projetista) (Ver apêndice 3- Guião de Entrevista aos Colaboradores do Departamento de Engenharia de Produto Customizado). Contudo é importante aqui realçar que apenas um dos colaboradores foi entrevistado presencialmente. O objetivo inicial era entrevistar de forma presencial todos os elementos do departamento, mas dado o grande fluxo de trabalho destes, esta pretensão tornou-se impossível de concretizar. Assim sendo, foi feito um esforço para obter o depoimento por entrevista presencial de pelo menos um dos colaboradores, enquanto que os cinco membros restantes responderam à entrevista via email. Foi elaborado para cada grupo entrevistado, ou seja Diretora de RH, responsável do DEPC e colaboradores desse departamento, um guião específico, dada a natureza de cada setor e as funções e responsabilidades associadas a cada posto de trabalho.

A escolha deste método deve-se ao facto de se considerar o mais adequado para a obtenção dos dados pretendidos, ou seja, dados essencialmente qualitativos que podem revelar informações mais alargadas e aprofundadas sobre os temas estudados. A entrevista permite um contacto direto entre entrevistador e entrevistado, em que, dependendo do tipo de questões colocadas pelo primeiro, há a possibilidade de serem recolhidos dados muito importantes para o estudo. Com efeito, a pessoa entrevistada poderá revelar diferentes informações, como as suas perceções e opiniões sobre determinados aspetos, permitindo ao investigador ter acesso a um maior nível de legitimidade da informação (Quivy &

Campenhoudt, 2005). Assim sendo, para esta investigação definiu-se que as entrevistas a realizar teriam por base um orientação semidiretiva. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), as entrevistas semidiretivas correspondem àquelas em que o entrevistador coloca uma série de perguntas, relativamente abertas, sobre os temas que o entrevistado deverá responder. O objetivo é que o entrevistado possa responder de forma mais livre às questões previstas, com o discurso e ordem que pretender, sendo que o entrevistador deve contudo estar atento às respostas obtidas, de forma a perceber se o entrevistado aborda os temas pretendidos e para o reencaminhar, caso seja necessário, novamente a essas questões (Quivy & Campenhoudt, 2005). Estas entrevistas são particularmente eficazes quando se pretende adquirir informações e percepções sobre um tema que já é conhecido pelo investigador, mas que ainda assim necessita de fundamentos práticos que comprovem ou ajudem a perceber a relação dessa temática.

A primeira entrevista foi realizada com a Diretora de RH no dia 18 de Novembro de 2015, e teve a duração de 30 minutos. Embora a entrevista estivesse agendada, a grande afluência de trabalho e de afazeres resultou num atraso na hora de início e teve de ser processada de forma rápida. A entrevista com o responsável pelo DEPC teve lugar no dia 8 de Janeiro de 2016 com a duração de 45 minutos, enquanto que a entrevista presencial com o colaborador desse departamento foi realizada no dia 11 de Janeiro de 2016 e durou cerca de 45 minutos. Todas estas entrevistas feitas de forma presencial foram gravadas e posteriormente transcritas. Os restantes colaboradores do DEPC foram contactados por email, entre os dias 5 e 8 de Janeiro, tendo-lhes sido solicitada a resposta às questões constantes do guião de entrevista por essa mesma via. Os guiões foram respondidos por todos os colaboradores contactados, que os devolveram pela mesma via.

Para além de todas estas técnicas utilizadas para a realização deste estudo de caso, foram também estabelecidos contactos de forma mais informal com a administrativa de RH, para o envio de documentação e para o esclarecimento de algumas dúvidas e com o responsável pelo Departamento de Informática, amigo pessoal, e elemento fundamental para o contacto com a empresa e com as pessoas escolhidas para integrar este estudo.

### **3.3. Tratamento e Análise dos dados**

No que diz respeito à última parte do estudo de caso, ou seja a análise dos dados recolhidos, a técnica usada foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977, p. 40) a análise de conteúdo corresponde a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A autora afirma na sua obra que a análise de conteúdo deve ser contudo sempre considerada tendo em conta a sua finalidade, que por sua vez está

relacionada com a inferência, ou seja “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceites como verdadeiras” (Bardin, 1977, p. 40). A análise de conteúdo provém assim da análise dos dados obtidos, tendo em consideração os próprios conhecimentos do investigador. Deste modo, para a análise das informações recolhidas neste estudo, procedeu-se, numa primeira fase, à transcrição das entrevistas gravadas. De seguida, e juntamente com as respostas obtidas por email, as informações recolhidas foram analisadas e interpretadas de forma a extrair e a realçar os dados mais adequados ao estudo da investigação. A análise de conteúdo por inferência permite que sejam enfatizados os dados mais relevantes para o investigador, tendo em conta o seu objetivo de estudo. Assim, como nos mostra Bardin (1997), a análise de conteúdo assume-se como um meio que permite conhecer as causas através dos efeitos, como neste caso prático, permite conhecer a influência das práticas de GRH em função das opiniões e conceções dos que são abrangidos por elas.

## 4. Estudo de Caso

### 4.1. Jordão Cooling Systems

Para a elaboração deste ponto, ou seja a apresentação da empresa estudada, a principal fonte usada para a recolha de informação foi o *site* institucional da organização, que na sua totalidade reúne conteúdos importantes para que se conheça a conjuntura da Jordão.

De acordo com os dados obtidos pelo *site* institucional, a *Jordão Cooling Systems* foi fundada em 1982, em Guimarães, pelo Sr. José Júlio Jordão, dirigente de um pequeno grupo de trabalhadores dedicados à indústria da refrigeração comercial. A atividade desta empresa passa pelo desenvolvimento de produtos de refrigeração, como vitrinas e balcões para superfícies comerciais, principalmente do ramo alimentar, como restaurantes, pastelarias, supermercado, etc. Os processos de produção desta indústria vão desde o desenho dos equipamentos até à sua testagem, para que sejam garantidas as funcionalidades e qualidades de fabricação.

No *site* é possível verificar também que ao longo dos anos a Jordão tem crescido de forma considerável, tendo-se tornado empresa líder no mercado nacional, para além da forte presença que tem marcado em outros países internacionais, exportando mais de 70% da sua produção para os 5 continentes. Este crescimento deve-se essencialmente ao forte investimento que a empresa dedica à inovação dos seus produtos, desde a aplicação de materiais mais eficientes, à conceção de novos métodos de trabalho, passando também pela constante formação e atualização de habilidades aliadas ao trabalho inovador que é proporcionado aos colaboradores da empresa.

De acordo com as informações presentes no *site* institucional da organização, percebemos que a Jordão assume três importantes valores estratégicos que definem a sua empresa: A Sustentabilidade, a Inovação e os RH. A empresa acredita que a aposta nestas três áreas cria reforços positivos para a empresa, permitindo o seu avanço e conseqüentemente a sua posição de destaque no ramo da refrigeração industrial.

Relativamente à Sustentabilidade, esta assenta em dois princípios: nas questões ambientais e de recursos, que trabalham no sentido de produzir produtos e serviços que permitam diminuir os desperdícios e aumentar os níveis de rentabilidade dos seus equipamentos, e na responsabilidade social, que atua no desenvolvimento de atividades que aumentem a qualidade de vida dos trabalhadores assim como de todos os públicos que se encontram de alguma forma ligados à Jordão.

No que se refere à Inovação esta é também uma das áreas para a qual a Jordão tem dedicado grande atenção, uma vez que é considerada como o elemento pilar da empresa, capaz de a levar a um crescimento cada vez mais acentuado. Como tal, a empresa tem apostado em várias parcerias com outras entidades, como universidades e centros de formação que possibilitam uma contínua investigação em busca

de soluções inovadoras mais eficazes. Um das outras medidas que nos mostram também esta importância, e que foi possível conhecer aquando da conversa formal tida com a diretora de RH, foi a criação de um projeto denominado “Ideias Cool”. Este projeto é transversal a toda a empresa, e consiste num banco de ideias inovadoras. Todos os colaboradores da Jordão, desde os que pertencem a cargos superiores como os que trabalham na produção, podem, através do “Ideias Cool”, apresentar ideias para novos produtos e serviços ou para novos métodos de produção. Os funcionários que queiram sugerir ideias, devem fazê-lo por escrito, fundamentando essa ideia que será depois analisada de forma a verificar a sua exequibilidade por um grupo que reúne diretores de vários departamentos (Departamento Comercial; Marketing; RH; DEPC, entre outros). No caso do reconhecimento positivo desta, o colaborador que fez a sugestão é chamado para discutir mais aprofundadamente essa ideia para que futuramente possa ser examinada a sua aplicação.

Por fim, no que diz respeito aos RH, as pessoas são vistas pela organização como um elemento essencial para a conjuntura global da organização, enquanto meio fundamental para a criação de valor. A Jordão assume que é importante que a contratação e o acompanhamento dos seus colaboradores permita dotar a empresa de pessoas com fortes capacidades, e com vontade de fazer mais e melhor para a própria organização e para a própria valorização pessoal. É nesse sentido que a Jordão tem considerado nas suas políticas de RH medidas que permitam uma gestão adequada e positiva dos seus colaboradores, sendo frequentemente considerada como “*Great Place to Work*”, concurso que analisa as práticas de GRH e a relação dos trabalhadores com a organização.

Relativamente à estrutura da empresa, a Jordão conta atualmente com um número total de 156 colaboradores, divididos pelos departamentos de Direção Geral, de Direção Industrial, onde se insere o Departamento de Engenharia de Produto Customizado, de Direção Comercial, de Direção Administrativo-Financeiro e por fim de Direção de Recursos Humanos.

## 4.2. O Departamento de Gestão de Recursos Humanos

A empresa possui tal como já foi referido um departamento de RH, constituído pela Diretora do Departamento e uma Administrativa. Enquanto que a primeira se encontra mais ligada a questões estratégicas, ou seja à definição e gestão de medidas como a aquisição, a avaliação, e a formação dos colaboradores, a segunda é responsável pela administração de toda a documentação associada às funções deste departamento.

O departamento de RH considera na sua gestão um conjunto de políticas de GRH, essenciais para que seja possível uma adequada gestão das pessoas da organização. Esta é uma questão fundamental e que deve ser claramente considerada neste departamento, assim como mostram Gomes *et al.* (2008) que defendem que as empresas devem ter em atenção medidas de GRH que facilitem e promovam um alinhamento favorável entre funcionários e organização.

Algumas destas práticas não estão tão formalizadas, dada a dimensão da empresa, que não é muito grande e possibilita uma maior proximidade entre direção e colaboradores. Ainda assim de uma forma geral existe nas práticas de GRH, procedimentos formais que são respeitados quando é necessária a sua utilização.

Este departamento trabalha em estreita ligação com a direção e com os restantes departamentos da empresa, nomeadamente com o departamento de Marketing, isto porque os RH são considerados como o elemento central para o bom funcionamento de toda a estrutura organizacional e para a chegada aos objetivos estratégicos. Tendo como missão a investigação para encontrar as melhores soluções do ramo industrial alimentar, a Jordão assume a importância que os RH têm neste processo, não apenas pela simples produção, mas como para a sugestão de novas ideias.

Como foi possível verificar com o testemunho dado pelo Diretor Geral da Empresa à revista Exame, apresentada também no *site* institucional da Jordão, os RH são a principal fonte de valor para o seu sucesso: “Mais uma vez foi salientando o papel que os colaboradores têm no valor das empresas, sendo considerado o seu ativo principal. Na JORDÃO, gostamos de tratar bem todos aqueles que contribuem para o seu sucesso e crescimento, de modo a que haja motivação, o gostar de fazer um trabalho que vai por sua vez satisfazer o nosso cliente, a nossa razão de ser.” Este contributo releva a importância que deve assumir a GRH no seio da organização, para garantir não só o bem estar dos colaboradores como também para aumentar e melhorar o seu desempenho e consequentemente o desempenho global da organização.

Estando este projeto focalizado nos colaboradores diretamente envolvidos à produção de inovação (colaboradores do DEPC) serão discutidas principalmente as influências que as políticas de GRH têm diretamente nesses funcionários.

### 4.3. O Departamento de Engenharia de Produto Customizado

A *Jordão Cooling System* é como já tem vindo a ser referido ao longo deste trabalho, uma empresa que se dedica ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Este título de inovação resulta do trabalho que é desenvolvido no DEPC, departamento composto por seis pessoas: um desenhador, dois desenhadores projetistas, dois operadores informáticos e o responsável do setor.

Este departamento dedica-se ao retrabalho de produtos *standard*, através da aplicação de novos atributos, características e proficiências que lhe concedem uma melhor *performance*, colocando-os num patamar de inovação. Segundo o responsável por este departamento:

*“A Jordão é uma empresa que tem vindo a evoluir aos longo dos anos, só através da inovação e pela apresentação do seu design, só assim é que realmente conseguiu evoluir e chegar ao patamar que chegou.(...) O departamento de produtos customizados, é um departamento onde se elaboram projetos à medida do cliente. O cliente passa-nos a informação, e depois ajustamos o pedido que ele faz, à nossa realidade e ao nosso contexto (...) ao nosso produto.(...) O nosso departamento trabalha com base no produto standard e conforme os inputs dos nossos clientes. Ou seja quando nós estamos a elaborar algo já temos uma encomenda, ou seja já temos um destinatário. É evidente que por via dos inputs que nos chegam através das novas encomendas, nós elaboramos novos produtos.”*

O departamento de Engenharia de Produto Customizado trabalha assim em função dos clientes que lhes pedem produtos e serviços de certa forma especializados, em que a equipa tem de ser capaz de encontrar as soluções que podem responder a essas necessidades e procuras. É nesse contexto que o trabalho desenvolvido neste departamento assenta em princípios inovadores, na medida em que a inovação representa não apenas a concepção de novos produtos como também a capacidade de atribuir a produtos já existentes, novas características que concedem mais valor para os consumidores. Assim como refere Van de Ven e Engleman (2004) a inovação resulta de uma nova combinação de ideias que já existiam, mas cuja reformulação vem trazer algo de novo, algo que desafia o cenário atual. As inovações podem, como já vimos na parte teórica deste trabalho, representarem-se de diferentes formas. Na Jordão podem ser consideradas mais do que um tipo de inovação, dada a complementaridade que envolve os seus projetos. Analisando a produção da empresa, foi possível verificar que as inovações de produto e as inovações de marketing são aquelas que melhor definem a Jordão. A primeira, corresponde ao tipo de inovação que passa pelo aperfeiçoamento das características técnicas e pela utilização de novos materiais que possibilitam melhorar a performance e a utilização de um produto (OCDE, 1997). Esta é uma das vertentes bem visíveis na Jordão,

cujos produtos são alvo de constantes transformações através da aplicação de novos atributos para aperfeiçoar o seu desempenho. No que se refere às inovações de marketing, estas encontram-se relacionadas com a capacidade em atender as necessidades dos clientes, através da concepção de produtos que irão dar uma nova posição à empresa no mercado em que se encontra (OCDE, 1997). Uma das técnicas usadas nas inovações de marketing está precisamente ligada ao design dos produtos, que é a área na qual a Jordão mais se dedica. A empresa centra parte do seu trabalho no desenho e redesenho dos seus produtos para lhe dar uma nova imagem, sem contudo alterar a sua prestação global.

É esta capacidade de criar produtos que correspondem aos pedidos dos clientes e às suas expectativas que dá à Jordão o título de uma das mais empresas mais inovadoras em Portugal. Assim como refere o responsável por este sector: *“O sucesso da empresa assenta na inovação e principalmente na postura que tem perante os clientes.”*

## 5. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas. A análise e discussão será feita em função de cada uma das práticas de GRH analisadas no contexto da presente dissertação, explorando a influência percebida daquelas com a inovação. Ou seja, em que medida aquelas práticas de GRH se articulam com o desenvolvimento de competências inovadoras e com o desempenho inovador dos colaboradores que trabalham no Departamento de Engenharia e Produto Customizado.

### 5.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento na Jordão surge em diferentes circunstâncias, dependendo das necessidades da empresa, que podem estar relacionadas com: objetivos estratégicos, quando a empresa assume uma nova orientação específica e necessita de novos elementos para o desempenho de determinadas funções; a alteração de processos, nos casos em que, por exemplo, existe uma necessidade de novos conhecimentos sobre determinados materiais ou sobre o manuseamento de determinados equipamentos, e por último, do funcionamento normal de funções, ou seja quando são simplesmente necessários mais elementos para o desempenho de tarefas na organização.

No momento de recrutar novos elementos, a empresa, por norma, está atenta às pessoas que já se encontram na organização, recorrendo ao recrutamento interno, passando por verificar se existe um funcionário ou mesmo estagiário com as competências necessárias para a função a ocupar. No entanto, nem sempre são encontrados esses elementos, pelo que a administrativa de RH tem de efetuar uma pesquisa no sistema informático da empresa, com todas as informações relativas às candidaturas recebidas, de forma a verificar se há alguma que se adequa ao posto de trabalho a preencher. No caso de nenhuma dessas candidaturas corresponder ao perfil pretendido, a empresa dá início a um processo de divulgação externa da vaga.

Na existência da necessidade de um recrutamento externo, e quando questionada sobre os métodos usados para este processo, a Diretora de RH respondeu:

*“pomos em marcha os canais tradicionais, pomos um anúncio num site de emprego e temos recorrido também a empresas de recrutamento especializado (...)*

Para tal, depois de selecionar um determinado número de candidatados, a Diretora de RH indica que:

*“fazemos a entrevista, normalmente a entrevista é seguida de um segunda fase de recrutamento mais prático em que testamos mesmo as capacidades das pessoas, nomeadamente na utilização de softwares e (...) depois da fase da entrevista e depois da fase do teste prático avançamos com a contratação”.*

Relativamente aos colaboradores do departamento ligado ao desenvolvimento de projetos inovadores, a Diretora assume que os mecanismos de recrutamento e seleção são os mesmos aplicados para o recrutamento de qualquer outro elemento. No entanto, admite que devem ser tidos em conta parâmetros especiais, dado o grande valor que estes podem trazer à organização. Segundo a mesma:

*“É traçado um perfil mais específico, não é um perfil generalista... têm de ser pessoas com um percurso académico que oferece algumas garantias, boas universidades, bons cursos fora da universidade, alguma experiência profissional, que detonem alguma curiosidade natural, proatividade, autonomia”.*

Todo este processo de recrutamento e seleção é feito pela direção do departamento de RH, mas também com os responsáveis do departamento que está a recrutar. A diretora de RH afirma que é fundamental a presença dos dirigentes de setor nesta fase, na medida em que são eles que melhor conhecem as competências necessárias para os projetos desenvolvidos no departamento em questão. Esta preocupação é sublinhada quando refere que:

*“há sempre uma colaboração estreita entre o departamento de RH e as pessoas do departamento técnico, até porque o perfil no que diz respeito à vertente mais técnica é traçado pelos responsáveis por esses departamentos que tratam da investigação e desenvolvimento, eles também participam nas fases das entrevistas, é tudo feito conjuntamente”.*

O responsável do departamento assume, por isso, um papel preponderante na fase de recrutamento e seleção de novos colaboradores, sendo que avaliação a nível de conhecimentos técnicos sobre a área específica de trabalho é feita por ele. Quando questionado sobre quais os atributos ou as características que os novos membros da sua equipa deviam ter, o responsável pelo sector de inovação afirmou:

*“Têm de ter (...) conhecimentos a nível técnico e a nível de software e mesmo a nível da indústria que estamos a falar, que é metalomecânica e que tem os seus conhecimentos em termos de materiais. Nós trabalhamos com materiais muito distintos que vão desde a madeira até ao alumínio e têm de perceber como se trabalha, porque todo o material tem a sua particularidade, a sua forma de ser trabalhada (...) Quem vem trabalhar connosco tem de conseguir absorver toda esta informação(...) fabricar uma peça em termos de elaboração, desenho, conhecer o pack de máquinas que temos disponíveis para efetuar a peça, tudo isso é preciso ter. Além disso tem de ser uma pessoa que vem com vontade de trabalhar, porque os desafios são constantes e pra mim um dos fatores principais é esse, em que as pessoas cheguem cá e digam, eu sei que vão muitas vezes ser-me colocados desafios em que vou ter que disponibilizar para a empresa, têm de ter uma disponibilidade total, quando há necessidade, temos de dizer estamos cá, estamos presentes”.*

A questão da disponibilidade e da vontade de trabalhar é aqui considerada pelo responsável do departamento como dois requisitos muito importante na equipa de inovação. Assim como é possível verificar com a entrevista, a par das competências técnicas e conhecimentos da área, a dedicação dos colaboradores é o principal fator que irá contribuir para um esforço na resolução dos desafios e contribuir para aumentar e melhorar a performance aliada à inovação. Esta é uma das questões que é enfatizada por alguns investigadores deste tema, que defendem que em empresas inovadoras, candidatos com vontade de trabalhar em projetos desafiantes é um dos critérios que deve ser bastante considerado no momento de recrutar novos colaboradores (Jianga, Wang & Zhao, 2012).

Para além disso o responsável de sector realça também a capacidade em absorver e aprender vários conhecimentos ligados à área. Esta capacidade de aprendizagem é também um dos parâmetros bastante considerado em entidades que pretendem uma inovação constante. Como referem Chen e Huang (2009) as empresas inovadoras devem no momento de recrutar novos membros, ter em atenção aqueles que demonstrem uma maior capacidade para aprender e desenvolver novos conhecimentos e competências.

Relativamente aos membros que fazem parte deste departamento todos eles, à exceção de um elemento e do responsável, ingressaram depois de terem realizado um estágio profissional na empresa. A Jordão, tem como prática comum aceitar estagiários em diferentes sectores, com vista à sua futura contratação. Um exemplo é percebido nas entrevistas feitas:

*“Existia uma necessidade da empresa em informatizar a gestão do Imobilizado, e foi proposto pelo orientador de Estágio desenvolver o mesmo no meu período de estágio, sendo esse o*

*meu projeto final de curso. (...) Foi proposto após estágio a continuidade na empresa. No entanto só ingressei nos quadros da empresa um ano após estágio, pois já tinha aceite um projeto antes de iniciar cá o estágio. Mas foi deixada a porta aberta por parte do Diretor de Recursos Humanos, caso a empresa necessitasse e eu quisesse voltar à mesma, para dar continuidade a alguns projetos já pensados". (Colaborador 4: Operador Informático)*

No caso desses colaboradores o processo de recrutamento não decorreu da forma habitual, ou seja, não teve por base os procedimentos próprios desta prática, uma vez que existem medidas próprias de estágio. No entanto, e apesar do processo ter decorrido de forma diferente, os princípios base do recrutamento, ligados aos cuidados na aquisição de elementos valorosos à organização, estiveram sempre presentes, mesmo antes de se iniciar o processo de estágio, como podemos ver no testemunho a seguir apresentado:

*"Foi há cerca de 6 anos, fiz um estágio profissional pelo IEFP. E antes disso tudo vim cá antes 5 vezes, a 5 entrevistas com 5 pessoas diferentes (...) entreguei um currículo na altura ao Diretor de RH, que era o Dr. Humberto (...) falei depois com outra pessoa, o Senhor Amando Peixoto, que é uma pessoa muito antiga cá na empresa, mas que não tinha valências técnicas para me avaliar, então fui depois avaliado pelo Diretor industrial que me disse para dar andamento ao processo de estágio, entretanto fui chamado cá outra vez para ser avaliado pelo Diretor de Marketing. Ou seja, fui chamado várias vezes para falar com várias pessoas, mas isso é porque (...) a Jordão não tinha nenhum designer interno, até ao momento contratava sempre e também não sabia muito bem qual era o meu enquadramento na empresa, ou o futuro enquadramento cá na empresa, foi isso que me quis parecer (...) depois tive uma nova entrevista com os Recursos Humanos, depois com o patrão e assinei contrato de estágio (...) mas antes de formalizar o contrato, pediram-me que entregasse um portefólio com os meus trabalhos já elaborados, que eram essencialmente trabalhos da faculdade". (Colaborador 1: Desenhador Projetista)*

É possível verificar com o exemplo deste colaborador que, mesmo no recrutamento de um estagiário, a Jordão interessa-se por perceber as capacidades do possível novo elemento e em analisar os trabalhos que já desenvolveu de forma a conhecer as capacidades mais técnicas deste.

No caso dos colaboradores que não ingressaram na empresa pela via do estágio, podemos ver como o exemplo a seguir como se procedeu o recrutamento:

*“Na altura tive conhecimento que procuravam um desenhador para estirador. Fiz um pequeno teste no dia da candidatura e fui chamado. (...) Antes de vir para a Jordão, trabalhei na área de afinação e montagem de máquinas industriais, depois passei pelas vendas e pelo desenho industrial. Quando vim não tinha conhecimento na área específica, mas com já tinha trabalhado na indústria foi muito fácil integrar-me e penso ter sido mais um elemento válido para a organização”.* (Colaborador 5: Desenhador Projetista)

Esta situação teve assim por base um recrutamento externo, utilizando um dos mecanismos conhecidos do recrutamento e seleção, os testes, que permitem avaliar os conhecimentos e o comportamento dos colaboradores em determinadas situações. Quanto ao responsável da equipa, a sua vinda para o departamento deu-se após lhe ter sido feito um convite por parte da direção da empresa para que assumisse a chefia do DEPC, em resultado da experiência demonstrada nesta área e na dedicação dada ao longo dos vários anos ao serviço da organização.

Os processos de recrutamento e seleção na Jordão constituem um sistema de aplicação uniforme a toda a organização. Ou seja, a empresa não coloca em prática mecanismos específicos para recrutar e selecionar colaboradores que devam integrar o departamento de desenvolvimento da inovação. Contudo, e como podemos verificar com o depoimento da Diretora de RH e também de um dos colaboradores que ingressou no departamento pela via do recrutamento externo, é colocada em prática na empresa uma das técnicas de seleção importantes, designadamente os testes de conhecimentos e capacidades. Esta técnica é, como vimos na componente teórica deste trabalho, um dos meios usados para avaliar as competências técnicas e as capacidades de aprendizagem dos candidatos para o exercício das funções que poderão vir a ocupar. Ora, se a empresa está num processo que pretende recrutar novos membros para um departamento ligado à inovação, naturalmente que considera medidas que permitam avaliar as competências criativas e inovadoras desses elementos, o que nos leva a considerar que apesar de não ser uma técnica especificamente usada para estes colaboradores, permite recrutar os elementos que melhor revelam as suas capacidades de integração funcional na atividade de inovação.

Para além disso, é importante também realçar que quando existe a necessidade de recrutar novos membros para o DEPC, a direção de RH juntamente com a chefia do setor de inovação, consideram determinados critérios específicos, como a formação, a disponibilidade, a autonomia, a curiosidade e a capacidade de aprendizagem, tendo em conta o perfil que devem ter os funcionários desse departamento.

Todas estas características que mostram uma determinação para trabalhar em projetos de maior dificuldade e uma certa autonomia, curiosidade e audácia são fatores muito importantes que devem possuir os colaboradores dos departamentos ligados ao desenvolvimento de inovação (Jorgensen, Becker & Matthews, 2009; Jianga, Wang & Zhao, 2012). É nesse contexto que se pode considerar que os critérios

reconhecidos acabam por fazer com que sejam recrutados os candidatos que à partida revelarão mais probabilidades de um desempenho inovador.

## 5.2. Programas de Acolhimento, Integração e Socialização

Na GRH da Jordão foi elaborado um plano exclusivamente dedicado ao acolhimento, integração e socialização dos novos membros que irão integrar a organização. Este programa tem como nome “Programa dos quatro: quatro horas, quatro dias e quatro meses” e tem como principal objetivo dar a conhecer a empresa a todos os recém recrutados. Em entrevista com a diretora de RH, esta explica que: *“É um programa em que traçamos um plano de formação da pessoa e que é monitorizado durante esses 4 meses, pelos Recursos Humanos e pela pessoa que fica como orientador”*.

Este plano de acolhimento e integração tem início um dia antes da admissão do novo colaborador na empresa, e reúne vários procedimentos como: boas-vindas pelo diretor de RH; atribuição do Manual de Acolhimento; apresentação da história, valores e cultura da Jordão; explicação das normas de conduta; recolha dos documentos necessários à contratação e preenchimento dos formulários legais (ficha de admissão e contrato de trabalho). Após este primeiro contacto, é dada a conhecer aos novos elementos toda a empresa, ou seja, as instalações e o setor, responsável e equipa de trabalho que irá integrar, ao mesmo tempo que são fornecidos alguns instrumentos como a farda de trabalho e, em alguns casos mais específicos, a descrição de funções e os equipamentos de proteção individual. No fim desta primeira etapa, é dado aos colaboradores um tempo para que possam colocar todas as dúvidas e questões que considerem pertinentes. É ainda nomeado um tutor, o superior hierárquico, que será o responsável pelo acompanhamento, preparação e avaliação do novo colaborador.

Pela descrição acima efetuada, constatamos a existência de um programa modelo de acolhimento e integração, que compreende as várias fases importantes que devem ser tidas em consideração num procedimento deste tipo: a apresentação geral da empresa (instalações, história, etc.); estabelecimento de contactos com a equipa de trabalho; transmissão da cultura e das condutas esperadas na empresa e, por fim, a avaliação do processo de integração do novo colaborador na organização.

Para perceber como este processo funciona e como é entendido pelos responsáveis de setor, que, como foi possível ver, têm um papel bastante presente e importante no acolhimento dos novos colaboradores, foi auscultada a opinião do chefe do DEPC. Quando questionado sobre o procedimento de acolhimento e integração, afirma que:

*“Eu e os meus colegas, como responsáveis de setor, temos a função de os acolher como colegas de equipa, ou seja a minha função enquanto chefe é ajudá-los no trabalho deles, é de certa forma protegê-los, dar um bocadinho “o corpo às balas” por eles... e depois também existe essa proximidade que é tida, que é quando as pessoas entram, tentar deixá-las logo o mais à vontade possível. Sabemos que não é fácil a pessoa chegar, há sempre aquele receio, mas a equipa reage muito bem e tenta logo integrar (...). Tentamos sempre que as pessoas se sintam bem”.*

Depreende-se que existe uma preocupação por parte da empresa e dos próprios responsáveis de setor, em fazer com que os novos colaboradores se sintam desde logo parte da equipa e que se sintam apoiados através do constante acompanhamento que é dado nos primeiros meses na empresa. De acordo com Saks, Uggerslev & Fassina (2007), estes processos são muito importantes para os novos membros, na medida em que os ajudam a lidar com as incertezas, transmitem-lhes informações importantes e dão-lhes também um apoio e um sentido de colaboração que podem ser bastante úteis e favoráveis para a realização das funções na empresa.

Analisando agora os testemunhos dos colaboradores do DEPC, é possível perceber que a questão do acolhimento é efetivamente importante para a posição dos novos recém chegados na organização:

*“Recordar do primeiro dia é complicado, já lá vai algum tempo. Mas recordo-me que foi super bem recebido pelo diretor de Recursos Humanos, e por toda a equipa, que facultou tudo o que precisava para o projeto. Até aos dias de hoje, nota-se na empresa e nos seus colaboradores um empenho para que toda gente recém chegada se sintam bem e que tenha todas as condições para desenvolver bem o seu trabalho”.* (Colaborador 4: Operador Informático)

Um outro aspeto também evidenciado é o facto de a empresa possibilitar um fácil acesso às suas instalações, o que acaba por fazer com que conheçam desde logo as equipas de trabalho, os instrumentos, os processos e outras realidades do trabalho desenvolvido na Jordão, como podemos ver com os testemunhos aqui referidos: *“nos primeiros dias andei pela fábrica para me familiarizar com as pessoas e todo o processo”.* (Colaborador 5: Desenhador Projetista)

*“Logo no primeiro dia, mostraram-me logo toda a empresa, (...) para uma pessoa que conhecia pouco o processo... algumas coisas conhecia porque tive que as conhecer na faculdade... mas não era assim na prática... E o pessoal foi 5 estrelas, todo ele. Deram-me*

*total liberdade para andar pela fábrica, para conhecer, colocar questões, e questionar mesmo, o porquê de se fazer determinados processos de uma maneira e não de outra, ou seja, a ser chato, chato mesmo".* (Colaborador 1: Desenhador Projetista)

A visita ao local de trabalho e a possibilidade de explorarem livremente a empresa, conhecerem as pessoas e o trabalho que é desenvolvido, é de facto muito importante para que os novos colaboradores se sintam mais rápida e facilmente integrados e mais confiantes para a concretização dos seus próprios objetivos e projetos. A literatura da especialidade revela que a visita ao local de trabalho é considerada como um dos métodos mais eficazes nos programas de acolhimento e integração (Perreti, 2001).

O programa de acolhimento e integração instituído pela Jordão revela, de facto, vários parâmetros que são essenciais nos programas deste tipo. Permite que seja dada a conhecer a organização de um ponto de vista mais logístico (instalações, equipamentos e equipas de trabalho) e de um prisma mais cultural, onde é dada a conhecer a cultura da empresa, as suas normas e condutas e os comportamentos e atitudes que são valorizados. Contudo, como podemos verificar, este programa é aplicado uniformemente a todos os novos funcionários da empresa, sendo portanto transmitidas as mesmas informações e direções a todos os colaboradores. Apesar destas medidas serem efetivamente importantes para que os novos membros da organização se sintam desde logo à vontade e integrados na organização e para que conheçam logo nos primeiros contactos que postura devem adoptar na empresa, não se pode afirmar que exerçam uma influência específica no comportamento inovadores destes colaboradores. Uma vez que os comportamentos valorizados transmitidos se referem aos valores gerais da empresa, e não aos comportamentos específicos de cada função e particularmente das funções ligadas à inovação, não é possível inferir uma influência e um impacto positivo destas medidas no desempenho inovadores dos elementos do DEPC.

Apesar disso, importa realçar que dada a natureza de cultura de inovação que é vista na Jordão, pelo setor e áreas de negócios onde se insere, é provável que os valores, as condutas e comportamentos valorizados transmitidos neste processo, reconheçam já alguma tendência de inovação, que poderão eventualmente se refletir nos novos colaboradores.

### **5.3. Sistemas de Avaliação de Desempenho**

No momento em que foram realizadas as entrevistas, a Diretora de RH revelou que o sistema de avaliação de desempenho estava a sofrer alterações, ou seja uma reestruturação:

*“Estamos a desenvolver um novo modelo de avaliação de desempenho atualmente que vai ser posto em prática em Janeiro de 2016 (...). Até ao momento existia apenas um modelo para todos, para todos os colaboradores, sendo que o objetivo agora é ir mais de encontro às especificidades do trabalho de cada departamento. Cada departamento vai ter o seu modelo de avaliação de desempenho até porque não podemos pôr administrativos e não-administrativos a serem regidos pelo mesmo modelo, algum deles iria ser prejudicado (...), achamos que de certa forma um modelo que seja demasiado igualitário acaba por derivar em situações de alguma injustiça... quando aplicamos um só modelo para funções tão díspares como temos cá dentro da empresa. (...) Portanto não podemos medir todos pela mesma bitola, estamos a ter esse cuidado, de adequar também a avaliação de desempenho aos objetivos estratégicos de cada departamento e portanto, por arrasto, esses colaboradores (membros do DEPC) vão ter uma avaliação diferenciada”.*

O facto de o sistema de avaliação de desempenho estar a sofrer alterações impossibilitou a análise das medidas de avaliação de desempenho usadas na empresa. Considerou-se, contudo, interessante perceber que medidas eram aplicadas na avaliação dos colaboradores e porque surgiu a necessidade de as alterar. Por via da consulta dos documentos internos da organização e da conversa informal tida com a Diretora de RH, enquanto o modelo ainda estava a ser aplicado, foi possível verificar e analisar os parâmetros que estavam envolvidos nesse processo.

A avaliação de desempenho era entendida pela empresa como uma política de GRH que permitia a avaliação das competências e desempenhos individuais de cada colaborador com o intuito de melhorar as suas atuações na empresa. Esta avaliação incidia em três pontos principais de apreciação: as competências técnicas, ligadas às capacidades de rapidez e perfeccionismo; as posturas pessoais, associadas a parâmetros como a disponibilidade, a motivação e o interesse, e o cumprimento de objetivos, no caso de fazerem parte do plano de ações do colaborador.

O sistema de avaliação de desempenho que estava a ser implementado na Jordão, por conseguinte anterior à reestruturação, considerava certos parâmetros que podiam não fazer sentido para toda a empresa, ou seja, para todos os colaboradores. Tal como referido pela Diretora de RH, não faz sentido, nem seria justo medir e avaliar o desempenho de todos os funcionários de igual forma, considerando as diferentes funções e consequentemente as diferentes responsabilidades que fazem parte de cada cargo. Sousa et al. (2006) referem que a avaliação de desempenho é um processo que inclui diferentes métodos de avaliação, que podem ser díspares de empresa para empresa, e mesmo no seio da própria empresa. Os autores

defendem assim que estes parâmetros podem ser definidos mediante o setor e o nível hierárquico dos colaboradores.

Tendo em consideração o trabalho que é desenvolvido pelo DEPC, que tem por base a criação de novos produtos, é natural que exista por parte dos colaboradores a necessidade de pensar e estudar cuidadosamente vários processos e materiais para se desenvolver e concretizar um determinado projeto. Nesse contexto, por exemplo, verifica-se que um dos fatores de avaliação das competências técnicas poderia não fazer tanto sentido, nomeadamente o da rapidez. Se é importante que estes funcionários pensem e projetem algo, como poderiam eles ser avaliados pela parâmetro da rapidez? É importante ter em atenção que, nas empresas, existem vários departamentos com funções distintas, sendo que umas se baseiam num trabalho mais técnico e repetitivo, e outras num trabalho mais ligado à criação e desenvolvimento, e que portanto os tempos não podem ser avaliados da mesma forma. Um outro exemplo está também associado à questão dos objetivos que são definidos para os vários departamentos, sendo este precisamente um dos pontos abordados pela diretora de RH. A equipa do DEPC tem regularmente que responder a vários desafios, em que o grau de exigência é bastante elevado. Seria justo avaliar o cumprimento dos seus objetivos da mesma forma que são avaliados os objetivos de outros departamentos, em que o grau de exigência não é tal elevado? Estas questões aqui colocadas servem para ajudar a refletir sobre a importância que deve existir no momento em que se definem os parâmetros de avaliação para os colaboradores de uma empresa. A Jordão, tendo percebido a importância desse ajustamento, tal como nos explicou a diretora de RH, decidiu criar um novo modelo mais adequado às especificidades de cada departamento.

Apesar da empresa não estar no momento a praticar nenhum modelo de avaliação, considerou-se importante, ainda assim, recolher as opiniões e visões do responsável de sector e dos colaboradores da sua equipa sobre esta prática, tendo por base o modelo anteriormente aplicado. O chefe do DEPC, refere: *“É o responsável de setor que o faz. No entanto, quem está acima, neste caso os Recursos Humanos e mesmo o nosso Diretor Geral (...) é uma pessoa que contacta muito com toda a gente, ele acaba por ter também uma percepção muito próxima de quem tem, de quais são as suas mais-valias, as suas virtudes”*. Recordando os métodos de avaliação do antigo modelo, o responsável por este departamento esclarece:

*“Nesse modelo antigo, que acabamos por deixar cair, fazíamos uma avaliação que tinha a ver com a disponibilidade, a postura perante a equipa e com os colegas, (...) tinha a ver também com as questões de sugestões de melhorias. (...) está a ser estudado agora um novo modelo, em que se pretende fazer uma avaliação contínua, ou seja mensal, ao longo do ano, porque senão temos um pouco o hábito de só nos lembrarmos no fim (...) e claro, depois se calhar só nos lembramos do desempenho que o colaborador teve no último mês e esquecemo-nos dos outros meses todos antes (...).*

Com o testemunho dado pelo responsável da equipa foi possível perceber que a avaliação de desempenho estava mais ligada a questões comportamentais dos colaboradores, ou seja, às atitudes que os trabalhadores demonstravam ao longo das suas atividades, não sendo refletidas as questões ligadas ao seu desempenho técnico, mais relacionadas com a execução das suas tarefas. Esta é uma questão que acaba por fazer com que os colaboradores não conheçam o seu desempenho a esse nível e conseqüentemente não saibam quais os comportamentos que devem continuar a adotar ou modificar. Para além disso, outro fator percebido com este testemunho é que o modelo antigo não compreendia ou não obedecia a um sistema de avaliação contínua, fazendo com que existisse muitas vezes a tendência para adiar, deixar a avaliação para o fim, levando a que esta não fosse sempre clara ou mesmo justa.

No que diz respeito aos membros da equipa de inovação, percebemos como era encarado este processo, pelos funcionários deste departamento, através do seguinte testemunho:

*“Não há nenhuma formalidade, pelo que eu vejo é o meu superior direto, ou seja o responsável do departamento, que me avalia. As conversas são sobretudo informais, (...) dizer-nos como estamos a trabalhar, o que estamos a fazer bem ou mal, é muito pontual (...) conseguimos perceber, como agora, por exemplo no meu caso, fui aumentado, se fui aumentado é porque tive um bom desempenho, acho eu, senão não teria sido. (...) Não há aquela formalidade de nos sentarmos e falar sobre o nosso trabalho. Mas a verdade é uma, nós erramos, somos humanos, algumas vezes estamos a projetar uma coisa, e aquela coisa, porque foi mal projetada ou porque não conseguimos prever certas situações, cede... a prateleira partiu, porque o reforço era frágil, talvez... e aí às vezes somos um bocado chamados à pedra, no senso comum como se diz, para sermos responsabilizados por aquilo, mas atenção não nos martirizam por isso (...) são essas coisas que nos dão experiência... e depois quando estivermos no futuro a projetar qualquer coisa vou me lembrar... espera aí que daquela vez isto correu mal, no fundo é um ensinamento”. (Colaborador 1: Desenhador Projetista)*

Neste testemunho é possível, uma vez mais, perceber a importância do chefe de setor na avaliação de desempenho, facto que pode ser explicado por ser esta a pessoa mais próxima dos funcionários e com mais conhecimento das tarefas aliadas à função que ocupam. Esta é considerada uma boa medida da avaliação de desempenho, uma vez que a chefia direta é entendida como a melhor pessoa para efetuar a avaliação de desempenho, uma vez que é quem melhor pode observar os comportamentos dos colaboradores e precisar se conseguiram chegar aos objetivos pretendidos (Caetano & Vala, 2000).

Nestas entrevistas é possível perceber também o grau de informalidade que existia neste processo. Apesar de se considerar no antigo modelo alguns parâmetros de avaliação, estes não eram realmente praticados com os colaboradores, que assinalam conversas informais, sem grandes informações sobre o seu desempenho, exceto em alguns casos pontuais, como o exemplo do aumento salarial e a falha de um determinado produto ou processo. Esta é, como aliás já tinha sido referido, uma limitação que acaba por não cumprir os objetivos da avaliação de desempenho, que passa por transmitir aos colaboradores um *feedback* sobre o seu desempenho para que possam assumir ou não novas atitudes face ao trabalho que desenvolvem, nomeadamente no seu desempenho ligado à inovação.

Assim sendo, a avaliação de desempenho anteriormente aplicada na Jordão reporta dois problemas, um ligado a inadequação dos critérios aplicados aos colaboradores mais ligados à inovação e outro ligado à falta de rigor no cumprimentos dos parâmetros mais gerais. No entanto, como já percebemos, este processo está a ser reestruturado para que obedeça a critérios mais adaptados e rigorosos, e assim corresponder da melhor maneira à finalidade desta política de avaliação.

#### **5.4. Programas de Formação**

A formação é uma das práticas de GRH mais consideradas na Jordão. A empresa assume que este é um processo muito importante para dotar os colaboradores de conhecimentos ao nível técnico e comportamental, capazes de melhorar os seus conhecimentos e competências, e conseqüentemente o seu desempenho para a criação de produtos e serviços cada vez melhores e mais adequados para os clientes. Os processos de formação são encarados na empresa como uma valência que deve ter como principal foco as necessidades e perceções dos colaboradores, antes mesmo das próprias perceções da empresa. A diretora de RH explica:

*“Este procedimento normalmente é feito com periodicidade anual, (...) melhor do que o departamento de Recursos Humanos são essas pessoas que devem proactivamente identificar quais são as formações relevantes para o percurso, para o seu percurso cá dentro na empresa e para as valências que pretendem desenvolver e portanto normalmente as pessoas desses departamentos (DEPC) identificam as formações e se nós acharmos que está adequada com a estratégia da empresa, avançamos com esse investimento”.*

Esta é uma percepção que também é discutida pelo responsável do DEPC, que afirma:

*“ É uma formação contínua que surge ao longo das necessidades do trabalho e também das necessidades que vão sendo demonstradas pelo próprios colaboradores. Muitas vezes os colaboradores dizem: acho que vai ser uma valia para aquilo que estou a exercer ter este e aquele conhecimento. É então proposta essa formação que depois é proposta aos Recursos Humanos(...) Todos os anos os Recursos Humanos colocam essa pergunta, quais as formações que acham que podem ser uma mais valia, os colaboradores dizem quais são, justificam-nas, é analisado, e depois é dado o aval se avança ou não com a formação, interna ou externamente. (...) Por norma há uma boa aceitação dessas propostas e há mesmo um incentivo por parte da empresa que os colaboradores participem em formações.”*

As formações são geridas pelo departamento de RH e são administradas consoante as diferentes necessidades que devem ser respondidas a cada momento. Como tal, na Jordão existem formações de três tipos: formações iniciais, proporcionadas a todos os colaboradores no momento em que integram a empresa e que dizem respeito à aquisição de conhecimentos relacionados com as tarefas da função que irão ocupar; formações de atualização, cuja finalidade é reciclar e atualizar determinados conhecimentos e, por fim, as formações de qualificação, que servem para formar e qualificar os colaboradores numa determinada função. Para além disto, é importante referir que a empresa coloca também em prática formações internas e externas. As internas dizem respeito àquelas que são dirigidas pelos colaboradores da empresa que já têm um considerável conhecimento e experiência numa área específica e as externas àquelas que são ministradas por entidades que não pertencem à empresa e que são especialistas numa determinada área, ainda desconhecida ou pouco conhecida pela organização.

Todas estas formações tornam-se, como será possível ver com os testemunhos do responsável pelo DEPC e dos colaboradores que fazem parte da sua equipa, processos fundamentais na prática organizacional. O responsável pelo DEPC fala sobre todo este processo nos seguintes termos:

*“Há formações. Estamos precisamente a falar de um programa que nós temos que é o CREO. É um programa específico de desenho, é um programa muito poderoso e que poucas são as pessoas que têm conhecimento desse programa. É evidente que quem vem têm de saber de desenho (...) mas depois tem um período de adaptação ao programa e mesmo a todo o processo (...). Todos estes programas necessitam de formação, portanto quem cá chega tem de ter essa formação.”*

É aqui referenciada pelo chefe de setor a importância da formação inicial para os novos colaboradores que vêm integrar a equipa. Como referiu, é imprescindível que haja já uma formação sobre a área, no entanto, quando se chega ao departamento, é necessário conhecer-se os vários mecanismos de funcionamento dos processos e como tal é necessária uma formação inicial que possibilite aos novos elementos esses conhecimentos. Contudo, para além destas, existe também outro tipo de formações:

*“há também formações sobre novos materiais, novos processos, saber como trabalhar com novos materiais (...) vamos ter formações para cada material específico (...) para que quando estivermos a projetar, sabermos como temos de lidar com aquele material, quais são os constrangimentos, (...) quais as mais-valias”.*

Estas formações estão assim mais relacionadas com a atualização de conhecimentos que os colaboradores devem ter sobre determinados materiais e ferramentas, assim como à aquisição de nossos conhecimentos sobre determinados processos, modos de fazer e executar. Aliás, como poderemos verificar através dos contributos dados pelos colaboradores do DEPC, as principais atividades de formação assentam precisamente na aquisição e atualização de competências ligadas às tarefas que já desenvolvem, como nos mostra o testemunho apresentado: *“As formações levadas a cabo pela empresa, têm sido importantes para combater faltas de conhecimentos que temos e são precisas nas nossas áreas de desenvolvimento e personalização de produtos”.* (Colaborador 2: Desenhador)

Uma outra entrevista revela também esta posição, assumindo a influência que a formação tem no trabalho que desenvolve neste departamento:

*“a minha formação eu digo para aquilo que estou a fazer atualmente é pouca, (...) quando vim para cá caíram um bocado no erro de querer dar-me tarefas que eu não sabia executar porque não tinha essas bases na formação, agora sei fazê-las porque fui adquirindo muito conhecimento cá, porque para mim a Jordão tem sido outra faculdade quase, é um facto. Eles dão-nos muitas formações, para adquirir conhecimentos. A minha formação foi diminuta para o que eles exigiam cá, isso é um ponto, eu sentia-me pequenino quando cá cheguei, mas a integração foi fantástica e as formação que eles foram dando deu para adquirir conhecimentos, temos informações internas e entidade externas que vêm cá também nos dar todos os anos (...) são muito importantes para esclarecer algumas dúvidas e questões que nos vão surgindo no dia-a-dia”.* (Colaborador 1: Desenhador Projetista).

A par destes contributos, surge um outro testemunho que mostra uma posição um pouco diferente: *“As formações que fiz na empresa não contribuíram muito na melhoria de competências e inovação. São*

*válidas para nos manterem atualizados em algumas valências para a área no dia-a-dia*". (Colaborador 5: Desenhador Projetista)

O depoimento dado por este colaborador mostra que, apesar das formações serem efetivamente importantes para o desenvolvimento das suas funções, não considera que tenham contribuído de forma decisiva para um aumento das competências ligadas à inovação.

Todavia, esta é uma questão controversa na Jordão, na medida em que, através de um outro contributo percebemos que estas permitem para além da aquisição de competências diretamente relacionadas com as funções desempenhadas, também um contacto com novas realidades: *"As formações são e serão sempre um contributo importantíssimo para a evolução das nossas atividades. Permite-nos ter as bases para melhorar tarefas, e conseguem por vezes dar uma perspetiva diferente daquilo que fazemos"*. (Colaborador 4: Operador Informático)

As formações definidas na Jordão estão, de uma forma geral, mais relacionadas com a atualização e obtenção de conhecimentos da área de trabalho, nomeadamente para a concretização das tarefas rotineiras e não tanto voltadas para a execução de novas ideias. Contudo, percebemos com o contributo de alguns colaboradores, que algumas das formações dão a possibilidade de conhecer outras realidades, dando-lhe a conhecer novas formas e soluções para o desenvolvimento das suas tarefas. Apesar de não podermos assumir claramente que estas contribuem para aumentar ou melhorar as atividades de inovação, estas podem fomentar a sugestão de novas ideias e novos métodos de trabalho que conseqüentemente podem resultar em criações inovadoras.

## **5.5. Gestão de Carreiras**

A Jordão não compreende formalmente a gestão de carreiras nas suas políticas e práticas de GRH. Como explica a diretora de RH:

*"Nós normalmente não fazemos essa gestão de forma formal, fazemos é ter o cuidado com as pessoas, de ir medindo quais são as suas expectativas e dizer-lhes também quais é que são as nossas expectativas em relação a essas pessoas em particular. Por exemplo... dizemos: olhe, temos expectativas que dentro de x anos progrida para o departamento x ou y. Tudo isto é feito de forma informal, a empresa não é grande e portanto não se justifica esse género de instrumento que numa grande empresa efetivamente tem interesse, em que as*

*peças não falam, estão dispersas geograficamente ou então mesmo dentro do mesmo espaço, mas como são muitas pessoas é mais difícil estabelecer essa relação. Nós cá não, conseguimos contornar isso perfeitamente”.*

A informalidade deste processo não permite avaliar que medidas e que aspetos são considerados na gestão de carreiras dos colaboradores. Ou seja, não é possível perceber fatores específicos que levem a organização a gerir a carreira dos seus colaboradores de uma ou outra forma. No entanto, o testemunho da diretora de RH mostra que a gestão de carreiras pode ser realizada segundo parâmetros mais informais, por exemplo através do contacto direto com as pessoas, questionando-as diretamente sobre o seu trabalho e sobre as suas expectativas de evolução de carreira na organização.

O responsável pelo DEPC fala também sobre esta questão, revelando o interesse quer por parte dos chefes de setor como por parte da empresa em garantir a satisfação dos seus colaboradores no que diz respeito à gestão de carreiras. Neste sentido, afirma:

*“um dos mecanismos é percebermos exatamente o que é que as pessoas gostariam de fazer ou de estar a fazer. Podíamos, por exemplo, ter colaboradores do nosso departamento a querer se tornar comerciais (...) isso poderia ser, há essa possibilidade, a empresa não fecha essa porta, aliás é uma das perguntas que faz, onde se gostaria de ver daqui a 5 anos, é uma pergunta que nós é feita várias vezes. Esta é uma forma de percebermos se a pessoa está ou não contente e se existe o interesse por parte da pessoa, e então aí motivá-la e ajudá-la a que chegue a um determinado patamar. É sempre dada a oportunidade às pessoas, para que elas possam realmente evoluir (...). Se começamos a perceber que uma pessoa não está realmente satisfeita num determinado lugar, tentamos arranjar uma forma de transitar, de arranjar uma forma de ela poder continuar satisfeita na empresa”.*

Assim como a diretora de RH, o responsável pelo DEPC mostra que a gestão de carreiras, mesmo que não feita segundo um modelo formal, é uma questão bastante considerada na empresa, existindo constantemente o cuidado de estar atento ao grau de satisfação do colaborador num determinado cargo, tentando ainda perceber se existe nele vontade de transitar para outra função. Um exemplo dessa gestão pode ser vista com o testemunho aqui referido:

*“Sou exemplo que a empresa tem cuidado com os recursos que tem, e dá oportunidades de melhoria. Comecei com o estágio, passei por vários departamentos, e neste momento está ser dada oportunidade de aprender e desenhar em CREO(...) O reconhecimento por parte da*

*empresa, dos colegas, é sempre um incentivo para continuar a melhoria contínua”.*

(Colaborador 4: Operado Informático)

Relativamente aos colaboradores do DEPC e à gestão de carreiras que pode ser promovida para este departamento, o responsável pelo setor revela tratar-se de uma situação um pouco mais difícil e explica:

*“É um pouco complicado. Temos, por exemplo, um caso neste momento, uma pessoa que estava num outro departamento e que mostrou interesse e aptidão para subir, ou seja, para projetista, e está neste momento num processo de transição. Depois, dentro do departamento, ou seja quando se atinge a parte de projeto, que é o nosso departamento, o que é que podemos propor a essas pessoas para evoluir, é um pouco complicado, porque já chegaram a um patamar um bocadinho mais... muitas das vezes são os desafios que lhes são colocados, ou seja, precisamos de dar uma nova solução a uma determinada situação, então lançamos um desafio a várias pessoas. Sei que não é bem uma gestão de carreiras, mas é uma forma de os manter motivados e interessados”.*

O testemunho do dirigente do DEPC considera que a gestão de carreira nos colaboradores que já se encontram envolvidos no desenvolvimento de tarefas mais criativas e inovadoras é complicada na medida em que a sua posição já se insere nas categorias mais elevadas da organização. No entanto, a empresa e a própria direção do departamento usa outros mecanismos, que em certa medida se assemelham à gestão de carreiras, através da atribuição de desafios. Na revisão da literatura foi possível constatar que os colaboradores criam para si próprios determinados objetivos profissionais ligados às suas funções, que podem ser atingidos através da designação de tarefas desafiantes e oportunidades de crescimento promovidas pela empresa (Bilhim, 2006). Esta é uma situação que pode ser melhor entendida com base num contributo de um dos colaboradores do DEPC, ao revelar que: *“No meu caso particular, penso que ao longo do tempo fui sendo reconhecido e recompensado pelo meu desempenho e estou constantemente a ser incentivado a fazer tarefas que são transversais e importantes para empresa”* (Colaborador 3: Operado Informático).

É possível verificar com este contributo que os funcionários do DEPC não evidenciam a ascensão de posto, uma vez que, tal como já havia sido referido pelo responsável do departamento, já se encontram num setor valorizado quer ao nível da posição que ocupa na empresa, quer pelas funções que aí são desempenhadas. Mas referem que a atribuição de tarefas de grande valor para a empresa e para o seu sucesso faz com que se sintam mais motivados, para além do facto de aí desenvolverem novas competências e habilidades. Esta é também uma questão que podemos perceber numa das entrevistas: *“as alterações em*

*postos de trabalho, sendo eles de chefias ou operacionais, fazem com que haja novas visões, soluções (...) podendo ser benéfico na medida em que se quebram algumas rotinas e por vezes animosidades (...) faz com haja dinâmicas diferentes na empresa e possibilita um maior desenvolvimento inter e intrapessoal”.*  
(Colaborador 1: Desenhador Projetista)

Apesar deste processo não estar formalizado e ser válido para todos os funcionários da organização, podemos ver com estes contributos e com o testemunho da Diretora de RH que as carreiras dos colaboradores deste departamento são geridas *“obviamente com um cuidado especial porque estamos a falar de pessoas que trazem mais valor para a organização”.*

A gestão de carreiras na Jordão apresenta-se fundamentalmente como a capacidade de dar aos colaboradores a oportunidade de ingressar em outros departamentos, e no caso dos colaboradores do DEPC também como a possibilidade de trabalharem em projetos desafiantes. Apesar desta prática não assentar em parâmetros formais, percebe-se que as bases usadas fazem com que os colaboradores da Jordão se esforcem continuamente, seja para transitar para outros setores da empresa, seja para responder aos desafios que lhe são colocados. As preocupações dos elementos do DEPC em matéria de gestão de carreiras parecem não se enquadrar muito na questão das mudanças e ascensões de cargos, encontram-se diretamente ligadas às questões dos desafios.

Neste sentido, e tal como podemos verificar com as contribuições exploradas na parte teórica desta dissertação, o facto de as empresas e das chefias atribuírem aos seus colaboradores tarefas de alguma complexidade e de grande importância para o êxito da empresa faz com que estes membros tentem e arrisquem propor novas ideias e novas soluções que poderão dar origem a novos produtos ou processos inovadores.

## **5.6. Sistemas de Compensação e Recompensas**

Os sistemas de compensações e recompensas são também umas das práticas tidas em conta pela Jordão, que assume um conjunto de medidas monetárias e de incentivo aos seus colaboradores. Relativamente às compensações e recompensas, a administrativa de RH refere a existência das seguintes medidas: salários, que estão acima da média de mercado, sendo a sua atribuição feita segundo o desempenho, função e as responsabilidades assumidas em cada cargo; os prémios de assiduidade; as gratificação de aniversários; os seguros de saúde; a oferta gratuita de café e água engarrafada na empresa; as consultas gratuitas com médicos de clínica geral e enfermeiros; os horários flexíveis; os convívios da

empresa e as formações financiadas pela empresa, que permitem a progressão de carreira dos colaboradores. Para além destas e com base numa das entrevistas aos colaboradores do DEPC percebemos também a existência de outras medidas:

*“(...) desde repartição de uma percentagem dos lucros com os trabalhadores, seguro de saúde gratuito para os trabalhadores e a um valor simbólico para os nossos familiares, (...) recebemos também ¼ do nosso salário no aniversário da empresa e mais ¼ na altura do natal, depois a empresa tem algumas parcerias com algumas entidades onde temos descontos, por ex. na farmácia vitória temos 10% desconto”. (Colaborador 2: Desenhador)*

De forma a perceber com são geridos estes sistemas na organização, perguntou-se à Diretora de RH se estes eram ou não transversais a toda a empresa e se colocavam em prática algumas compensações e recompensas especiais aos colaboradores que integram o DEPC. A explicação dada foi:

*“Não, são iguais para todos os colaboradores, se bem que eu também encaro a formação não só como uma recompensa para a empresa mas também como uma recompensa para o trabalhador, como um investimento que a empresa também está a fazer para aquele trabalhador em concreto e nesse prisma as pessoas da equipa da inovação acabam por ser um pouco mais beneficiadas”.*

Efetivamente, foi possível ver aquando da análise dos mecanismos de formação, que os colaboradores do DEPC recebem várias formações para o desenvolvimento das suas tarefas e para a aquisição de novos conhecimentos. Foi também perceptível que existem casos em que essas formações foram um fator chave no desenvolvimento profissional e pessoal, e um acesso a novas posições na organização. As formações são, como disse a diretora de RH, transversais a toda a empresa, ou seja, todos os colaboradores têm acesso a determinadas formações dependendo das necessidades sentidas, contudo é verdade que os funcionários deste departamento têm acesso a um maior número de formações e formações mais voltadas para a evolução tecnológica e a inovação, importantes para o percurso profissional de qualquer indivíduo.

O responsável pelo DEPC, deu também o seu contributo enquanto chefe de setor mas também enquanto funcionário da empresa. Neste, reforça o facto de a empresa se interessar nas expectativas dos funcionários, perguntando-lhes frequentemente se gostariam de evoluir e ir para outros cargos e refere também a segurança e a confiança que tem na empresa relativamente ao salário. Explica que:

*“(...) em 26 anos que aqui estou nunca tive de me preocupar com o meu vencimento ao final do mês, eu vejo isso como das coisas boas que a empresa tem (...) claro que o pessoal nunca está muito satisfeito, acha sempre que merecia um pouco mais, mas isso é normal (...) Depois existem prémios de assiduidade, prémios de produtividade, e depois existem também alguns prémios que são dados devido ao esforço que é feito ao longo do ano, no final do ano tendo bons resultados a empresa tenta compensar os seus colaboradores, e ainda este ano o fez”.*

Um outro exemplo das medidas instituídas pela organização é também revelado por um dos colaboradores do departamento:

*“Eu fui aumentado recentemente, no fim do ano passado, fui chamado pela chefia superior (...) tinha também sido chamado em setembro, porque outros colegas do departamento tinham saído (...) e aí também já me tinham dado algo mais, como isenção de horário que implica mais um valor do salário (...) é um facto que interfere no fator anímico (...) ou seja de vir trabalhar contente, trabalhar com vontade (...) vou trabalhar porque eles até reconhecem que a pessoa dá o litro, está presente e faz”. (Colaborador 1: Desenhador Projetista)*

Assim como este, outros funcionários relevaram também a importância desta prática para o seu desempenho na organização, assumindo que: *“As políticas têm desempenhado um papel muito importante na motivação, no empenho, dedicação e esforço, porque transmite-nos um sentimento de reconhecimento e ao mesmo tempo faz-nos também sentir a “obrigação” de dar mais pela empresa”.* (Colaborador 2: Desenhador). E ainda *“ Têm sempre um papel importante e motivador. O facto de ser reconhecido, e veres ser dado mérito ao teu trabalho, faz com que te motives para continuar a evoluir e a tentar melhorar os teus processos”.* (Colaborador 4: Operador Informático)

No entanto, apesar das questões remuneratórias serem aqui evidenciadas como fatores importantes de motivação, vemos com o seguinte contributo que existem outros igualmente ou mesmo mais importantes:

*“o dinheiro não é o que é o mais importante. Eu disse na altura ao meu patrão e ao meu chefe, não é só pelo dinheiro, é pela forma como se trabalha (...) porque é assim: se eu estou numa determinada função e se essa função me é dada para eu fazer, as pessoas que estão acima, ou quem me está a fornecer o trabalho tem que ter noção que o meu trabalho tem um valor e um tempo para o fazer, não é fazer à pressa toda (...) o que é mais importante, se é o dinheiro ou se é o ambiente de trabalho, eu acho que isso são inseparáveis,*

*que não se pode prontificar uma coisa ou outra, claro que toda a gente quer receber mais, não podemos fugir disso, mas também ir para um espaço em que uma pessoa está lá, não se dá com o vizinho do lado, ou está sempre a ser pressionado por isto ou aquilo, também é horroroso, podíamos até estar a receber um balúrdio, que no meu entender não fazia sentido.”* (Colaborador 1: Desenhador Projetista)

Este contributo revela uma série de outros fatores que não entram no campo das compensações monetárias, mas sim das recompensas, ou seja nos fatores relacionadas com as atividades do trabalho em si. Tal como é possível verificar com o testemunho deste membro da equipa do DEPC, o ambiente de trabalho, a liberdade e a autonomia que tem no desenvolvimento dos seus projetos é fundamental. Apesar de ter prazos de entrega e restrições, por exemplo ao nível orçamental, o colaborador tem liberdade quando tem que projetar e desenvolver algo novo, facto que, para além de o deixar mais “aliviado”, o deixará certamente propenso para a sugestão e criação de novas ideias. Relacionado com esta situação está também um dos fatores que é considerado pela empresa e que foi referido pelo próprio responsável do departamento, a sugestão de ideias por parte dos trabalhadores. A este respeito, esclarece: *“somos incentivados para isso, para propor sugestões de melhoria de produtos e não só de produtos, para toda a parte, toda a estrutura, toda a organização da forma como ela está. Nós temos essa possibilidade e somos incentivados a fazê-lo”*. Este aspeto é muitas vezes realçado nas políticas de recompensas, sendo sublinhado na literatura. A liberdade dada aos colaboradores para proporem novas ideias e fazerem sugestões de melhoria faz com que estes sintam que a empresa confia neles, se interessa pelas suas opiniões, valoriza as suas ideias, o que consequentemente faz com que se sintam mais motivados e mais empenhados na organização (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005).

Um outro fator apontado como importante, na opinião do responsável pelo DEPC, é o interesse e a proximidade que os dirigentes assumem nos projetos e desafios da empresa. A este respeito diz:

*“Muitas vezes, em projetos maiores, nós temos o nosso diretor geral que desce ao chão de fábrica para falar com todos os funcionários (...) e isso embora pareça que não, ele está a envolver-se, está se a comprometer como o resto da equipa. Ele não tem necessidade de o fazer, ele tem os responsáveis de setor (...) mas ele não o faz, ele vem connosco, sabe quais são os desafios, sabe que muitas das vezes os desafios são grandes e são complicados e difícil de atingir então ele vai, vai acompanhando e vai dando alguma força e isso nota-se que equipa fica... é diferente... é diferente quando veem o nosso diretor geral dizer olhem temos este desafio, sei que não é fácil, mas temos de o agarrar, temos de o seguir, isso dá logo outro ânimo e tem dado bons resultados”*.

Esta questão está em certa medida diretamente relacionada com o ambiente geral que é vivido na Jordão, a proximidade que existe entre departamentos e mesmo entre equipas de trabalho e a direção da organização revela-se em muitos casos. Tal proximidade é visível aqui, sendo um fator que dá aos funcionários um outro ânimo, uma outra motivação para que se esforcem continuamente, e cada vez mais, pelo bem da empresa.

Todas estas medidas que vão desde os salários e repartições dos lucros da empresa, à autonomia, liberdade e confiança, fazem que com os colaboradores deste departamento, assumam que se sentem valorizados, e em consequência se sintam mais motivados para trabalhar no sentido de evoluir e melhorar o seu desempenho.

Na primeira parte desta análise percebemos que as questões monetárias eram efetivamente importantes e que interferiam na motivação dos colaboradores, mas à medida que foram sendo discutidos outros mecanismos ligados às recompensas, foi possível perceber que as compensações não funcionam positivamente se a empresa não proporcionar outros benefícios ligados à execução das suas tarefas. Esta é uma questão que já tem vindo a ser discutida noutras pesquisas. Por exemplo, Gomes et al. (2008) revelam que os salários são realmente motivadores, mas para que produzam melhores níveis de desempenho devem ser acompanhados de outros fatores relacionados com a motivação intrínseca.

No caso desta empresa, percebemos que quer as compensações como as recompensas são fatores bastante importantes para os funcionários. Estes assumem que as retribuições monetárias funcionam como uma forma de valorizar e reconhecer o trabalho desenvolvido a par das recompensas que atuam como meios eficazes para que se sintam bem no ambiente de trabalho e nas tarefas que realizam. Foi possível perceber com o testemunho de alguns colaboradores que, tendo em conta o reconhecimento financeiro que lhes é dado, sentem que devem trabalhar e dar mais si para a empresa, o que nos revela um certo aumento na dedicação e empenho no trabalho, embora não necessariamente um maior desempenho inovador. Quanto às recompensas, nomeadamente àquelas que conferem aos colaboradores do DEPC uma maior autonomia e liberdade na realização do seu trabalho, estas revelam-se eficazes para ajudar a desenvolver da melhor maneira as tarefas destes colaboradores, não sendo todavia enfatizada a sua relação com o aumento da inovação. Apesar disso, considerando que as funções destes membros já assentam naturalmente no desenvolvimento de inovação, podemos considerar que atuam como meios para garantir que esta se mantenha e que possa efetivamente ocorrer.

## 6. Considerações Finais

Esta investigação teve por objetivo perceber a influência da GRH no desenvolvimento e criação de inovação. No início da investigação, houve o cuidado de pesquisar contributos que pudessem mostrar e explicar essa relação, para que, por um lado, se obtivessem pontos de referência para o estudo de caso e, por outro, se identificassem lacunas e eventuais incongruências neste domínio. Depois da recolha e análise dos dados, foi possível ver o funcionamento desta relação no seio de uma organização e compreender como pode ocorrer essa influência no contexto específico da mesma. As evidências do estudo traduzem a percepção dos colaboradores entrevistados e a leitura feita a partir das respostas daqueles no contexto das entrevistas, tanto presenciais como por via electrónica.

Para dar início a esta reflexão, e destacar as principais conclusões a que se chegou com esta investigação, será primeiramente discutida a visão geral do departamento de RH e de seguida cada uma das práticas de GRH incluídas no estudo.

Relativamente à GRH da *Jordão Cooling Systems*, é possível perceber, nas respostas dos entrevistados, que assume um papel importante nas políticas gerais da empresa, que reconhece o valor das pessoas e a sua influência no sucesso e constante crescimento da organização. Das entrevistas realizadas, em particular com a Diretora de RH, percebeu-se que existe um cuidado em formalizar alguns processos, através de documentação específica. Verificou-se ainda a importância de atualizar e verificar a pertinência dos procedimentos na organização.

Todavia, algumas práticas de GRH assentam em parâmetros informais, algo que foi justificado com base na dimensão da organização, bem como o ambiente informal que lá se vive. Outras práticas, ainda que formalizadas, assentam em procedimentos que não são inteiramente respeitados. A GRH praticada na empresa é, de uma forma geral, desenhada para ser transversal a todos os colaboradores, enfatizando contudo a importância de alguns critérios e cuidados na gestão de colaboradores dedicados à criação de inovação.

Passando agora para as práticas de GRH, e relativamente ao processo de recrutamento e seleção, esta é uma das práticas formalizadas pela empresa, que engloba vários parâmetros, aplicados de igual forma a todos os candidatos, independentemente do cargo ou função que virão a desempenhar. No entanto, nos cargos ligados à inovação, a empresa considera alguns critérios específicos, associados com as capacidades intelectuais, técnicas e comportamentais dos candidatos. A empresa parece ter em atenção estes critérios quando é necessário recrutar novos membros para o DEPC, que podem de certo modo dar algumas garantias sobre o desempenho inovador desses candidatos.

Os processos de acolhimento, integração e socialização são também uma das práticas formais da empresa, que desenvolveu mesmo um programa específico para esse efeito. Esta prática é, tal como o recrutamento e seleção, aplicada uniformemente a todos os novos elementos, sendo os colaboradores do DEPC incluídos no mesmo programa que os restantes membros da organização. Neste processo, não foi possível perceber nenhuma relação de influência no desempenho inovador destes colaboradores, uma vez que o programa se centra sobretudo nos valores gerais da organização, não considerando aspetos mais ligados ao trabalho desenvolvido neste departamento. Contudo, sendo a *Jordão* uma empresa de carácter inovador, existe a possibilidade dos valores culturais e as normas de conduta transmitidas, revelarem e fortalecerem a essência do trabalho inovador desenvolvido na organização.

No que respeita às políticas de avaliação de desempenho, estas estavam, como já foi referido, em processo de reestruturação no momento de realização das entrevistas, pelo que se torna difícil analisar o impacto destas junto dos colaboradores. À semelhança das outras práticas, a avaliação de desempenho tinha sido criada para todos os funcionários da empresa, e não considerava portanto qualquer medida específica para diferentes departamentos/cargos, tendo sido apontado como o motivo desta modificação. A empresa reconheceu aqui a importância de práticas mais específicas para determinados colaboradores, nomeadamente aos que pertencem ao DEPC, assumindo que os níveis de exigência, de responsabilidades e de objetivos não podem ser medidos e avaliados segundo os mesmos critérios. Para além disso, o modelo anteriormente aplicado não estava a ser rigorosamente cumprido, fazendo com que apenas pontualmente os colaboradores conhecessem o seu desempenho. Esta prática não estava a ser usada de forma a estimular a inovação, na medida em que os colaboradores desconheciam quais os comportamentos que deveriam adotar para o aumento do desempenho inovador.

Relativamente à formação, esta é uma das práticas bastante presente na *Jordão*. A empresa tem levado a efeito vários tipos de formações, acessíveis a todos os colaboradores da empresa. Todavia, a oferta e periodicidade são maiores no caso dos membros do DEPC, em resultado das funções desenvolvidas nesse departamento. As formações compreendem diferentes conteúdos, estando contudo mais associadas à atualização de conhecimentos e competências ou à aquisição de novos conhecimentos sobre determinados materiais ou processos específicos. Apesar disso, verifica-se que algumas das formações promovidas pela empresa permitem conhecer novas formas e métodos de trabalho, que podem resultar em novas ideias e assim também em inovações.

A gestão de carreiras é uma das políticas que não se encontra formalizada na *Jordão*, não existindo assim nenhum procedimento de gestão ou plano específico em vigor. No entanto, apesar da inexistência de um plano de gestão formal, a empresa recorre a outros meios para perceber como orientar eficazmente a carreira dos colaboradores. Esses meios assentam então na possibilidade de transição e ascensão a outros cargos, e, nos colaboradores do DEPC, também na atribuição de desafios. Esta é uma medida que pode

afetar o desempenho inovador, na medida em que estes membros têm de se concentrar e se esforçar para encontrar as soluções para esses desafios, podendo dar origem a novos conceitos de inovação.

Por último, quanto às políticas de compensação e recompensas, a empresa reconhece a importância destas para o bem-estar geral da organização, considerando assim um vasto conjunto de mecanismos monetários e não-monetários para os seus colaboradores. No que concerne às compensações monetárias, nomeadamente o salário, este é o factor que revela ser importante para um maior empenho dos colaboradores, embora não manifeste uma influência evidente no desempenho de inovação. As recompensas ligadas à autonomia e liberdade de trabalho permitem que os colaboradores possam realizar as suas tarefas como acharem melhor, possibilitando-lhes a sugestão de ideias, que podem mostrar-se reveladoras de inovação.

Em suma, a *Jordão Cooling Systems* é uma empresa que, de uma forma geral, não concebe na sua GRH medidas e procedimentos específicos para os colaboradores diretamente envolvidos na inovação, mas as medidas que aplica uniformemente em algumas dessas práticas contribuem para desenvolver o desempenho inovador dos seus colaboradores. Algumas práticas parecem desempenhar melhor esse papel do que outras. As políticas de Recrutamento e Seleção assumem mecanismos que podem contribuir para um aumento da inovação. As políticas de Formação, Gestão de Carreiras e Recompensas encerram aspetos que podem estimular e manter o desempenho inovador dos colaboradores. As políticas de Acolhimento, Integração e Socialização e as políticas de Compensações relevam influência no empenho e dedicação dos funcionários mas não parecem influenciar diretamente o seu desempenho para a inovação. A Avaliação de Desempenho, tendo por base o modelo anteriormente existente, não contribuía para melhorar e aumentar a atividade inovadora, esperando-se contudo que o novo modelo a ser implementado seja eficaz nesse sentido.

## 7. Limitações e Recomendações para Investigações Futuras

Na realização deste projeto surgiram alguns obstáculos, nomeadamente no que concerne ao contacto com a empresa em estudo. Inicialmente, foi tentado um contacto por email, mas dada a grande afluência de pedidos que a empresa recebe, não se obteve resposta. Foi através de um colega pessoal, responsável informático da empresa, que esse contacto foi possível. No entanto, logo após essa fase, a empresa concordou de imediato em receber a investigadora e foram agendadas as entrevistas. Um dos departamentos em estudo, o DEPC, estava a sofrer consideráveis alterações ao nível de estrutura e funcionamento, o que, não tendo inviabilizado o estudo, implicou um atraso na recolha de informações.

Outras das limitações deste estudo está relacionado com o défice de informação obtida nas entrevistas não presenciais. Com efeito, as respostas ao guião de entrevista via email pelos colaboradores do departamento analisado revelaram-se menos completas e desenvolvidas comparativamente às presenciais, tendo-se perdido a oportunidade de aceder a algumas informações que poderiam ser relevantes para a compreensão do estudo de caso.

Uma outra limitação identificada encontra-se relacionada com a falta de contributos de outras áreas funcionais para uma melhor compreensão desta temática. No decorrer da investigação percebeu-se que o departamento de marketing e o departamento de produção têm uma grande influência na produção de inovação. O de marketing, pelas necessidades de inovações que identifica nos mercados e o de produção, pelo facto de ser neste departamento que são concretizados na prática as inovações.

Nesta investigação foram também sentidas algumas dificuldades no que concerne à análise dos dados recolhidos, na medida em que em alguns casos os colaboradores tinham tendência a “confundir” empenho com desempenho inovador. Em muitas das questões colocadas, os entrevistados assumiam várias vezes uma influência por parte das práticas de GRH no seu empenho e dedicação, contudo nem sempre mostravam essa relação com o desempenho de inovação.

Passando agora para as recomendações que podem ser dadas em função da reflexão feita a partir do presente estudo, podem ser sugeridos dois tipos de sugestões: recomendações para futuros estudos que possam vir a ser realizados nesta área e sugestões de melhorias das práticas de GRH para empresas que se dedicam à inovação.

Relativamente às primeiras, uma das recomendações que pode ser feita assenta precisamente na definição das amostras e nos meios de recolha de dados. Seria interessante estender o estudo a outros colaboradores da organização (do marketing e da produção, em particular), de forma a incluir os seus contributos e proporcionar um maior e melhor conhecimento do caso em estudo. Para além disso, é também importante que em investigações futuras, que pretendam estudar mais pormenorizadamente este tema, se

realizem todas as entrevistas de forma presencial, uma vez que estas permitem a obtenção de informações mais completas e detalhadas.

Outra recomendação, que se pode considerar também como um incentivo, é sugerir que outros investigadores continuem a pesquisa sobre esta relação entre a GRH e a Inovação, nomeadamente através de estudos de casos práticos noutras empresas inovadoras, de outros setores de atividade. É importante estudar como é que diferentes políticas de GRH aplicadas em diferentes empresas e diferentes contextos podem influenciar as capacidades inovadoras e, conseqüentemente o desempenho inovador nos seus colaboradores.

Relativamente às sugestões de melhoria de políticas de GRH, sugere-se que sejam consideradas nas empresas as especificidades dos colaboradores mais dedicados à prática de inovação, além dos critérios gerais da GRH. É fundamental que as empresas tenham consciência dos recursos humanos que detêm e das particularidades inerentes às funções que ocupam, sendo em alguns casos necessário que sejam criados parâmetros específicos para estas pessoas, como ficou particularmente evidente na avaliação de desempenho analisada neste estudo de caso.

A última recomendação passa por sugerir que as empresas revejam e atualizem continuamente as suas políticas de GRH, tendo em consideração as necessidades e alterações visíveis nas políticas de mercado globais, na própria empresa e nos seus próprios colaboradores. Só assim estas poderão contribuir eficazmente para o bem-estar social da organização e também para o alcance dos objetivos organizacionais numa lógica mais estratégica.

## 8. Referências Bibliográficas

- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *Califórnia Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Etigrafe.
- Caetano, A. & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (1998). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto- Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chanal, V., Defélix, C., Galey, B. & Lacaze, D. (2000). Les Personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique? Une étude exploratoire. ESA-CERAC, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France. Grenoble.
- Chen, C. e Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Cordeiro, R. & Robert, M. (1997). *Estratégia de Inovação de Produtos Pura e Simples* (A.P. Curado, trad.). Lisboa: Difusão Cultural.
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Porto: Vida Económica.

Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Drucker, P. (1989). *Inovação e Gestão, uma concepção de estratégia de empresa* (J. S. Pereira, trad.) (3ª ed). Lisboa: Editorial Presença.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2001). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Gupta, A.K. & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research Technology Management*, 36, 41-48.

Isaksen, S.G. & Akkermans, H.J. (2011). Creative Climate: A Leadership lever for Innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45 (3), 161-187.

Jiang, J., Wang, S. & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovations? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resources management*, 23 (19), 4025-4047.

Jiménez- Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 36(4), 364-398.

Jiménez- Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? Innovation and human resource fit: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 364-398.

Jorgensen, F., Becker, K., & Matthews, J. (2009). Human Resource Management and Innovation: What are Knowledge-Intensive Firms Doing. In Proceedings of the 10th International CINet Conference, 6-8 September 2009, Australia, Queensland, Brisbane.

Laursen, K. & Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.

Miranda, R. (2014). *Competências, Criatividade e Inovação: estudo de caso do sector têxtil e do vestuário*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

OCDE. (1997). Manual de Oslo. (F.Gouveia, trad.) (3ª ed.).

Peretti, J.M. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinheiro, A. (2013). *As bases dos modelos de inovação: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rocha, J.A.O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. (3rd edition.). New York: The Free Press.

Saks, A. M., Uggerslev, K.L. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.

Santos, V. (2012). *Criatividade e Inovação no Processo de Planeamento de Sistemas de Informação*. Tese de Doutoramento em Tecnologias e Sistemas de Informação, Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Guimarães.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

Shipton, H., West, M., Dawson, J., Bird, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resources Management Journal*, 16 (1), 3-27.

Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. & Bird, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 118-128.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.

Taylor, M. & Collins, J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. In C. Cooper & E. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (p. 304-334). Oxford: Blackwell.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change*. New York: Willey and Sons.

Van de Ven, A.H & Engleman, R.M. (2004). Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. *Corporate Entrepreneurship*, 7, 47-72.

Verdú, F. & López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 28(2), 81-98.

## 9. Apêndices

### Apêndice 1: Guião de Entrevista à Diretora de Recursos Humanos

1. Que papel desempenha a GRH nos processos de mudança e inovação? Pode dar exemplos concretos/práticos do papel facilitador...?

#### Percorrendo as principais práticas de GRH...

##### Recrutamento e Seleção

2. Poderia descrever o processo de R&S? Que cuidados especiais têm na atração dos candidatos com uma participação mais ativa nos processos de mudança e inovação?
3. Que critérios são considerados no processo de Recrutamento e Seleção, tendo em conta que é necessário integrar na empresa pessoas com determinadas características específicas para efetuar um trabalho inovador?
4. Que competências são procuradas nos colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos/ serviços que contribuem para a inovação da empresa?

##### Acolhimento, Integração e Socialização

5. Que medidas de acolhimento, integração e socialização dos novos colaboradores são efetuadas pela organização? Porque estas e não outras? Como é avaliado o impacto dessas medidas?

##### Avaliação de desempenho

6. Como é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores da organização?

7. Que parâmetros específicos existem para avaliar dimensões de inovação? Existem medidas especiais para os colaboradores que integram o departamento de criação de produto (Dep. de inovação)?
8. Como é que a avaliação de desempenho contribui para estimular o clima de mudança e inovação, etc.)

#### Formação e Desenvolvimento de Competências

5. Que tipo de formação é promovida pela empresa tendo em vista a aquisição e/ou desenvolvimento de novas competências voltadas para a inovação? Com que periodicidade? A quem se dirige? Como é feita a avaliação?
6. Em que medida as políticas de formação levadas a cabo pela empresa têm facilitado a aquisição de conhecimentos, habilidades técnicas e práticas favoráveis à mudança e incremento da inovação?

#### Gestão de Carreiras

9. Como é feita a gestão de carreiras dos colaboradores da organização? Existem critérios específicos para os colaboradores do departamento de Inovação?
10. Como é que a existência de um plano de gestão de carreiras pode servir de incentivo e ser um fator motivador para os colaboradores se dedicarem mais na busca de inovação?

## Compensações e recompensas

11. Como é que as compensações e/ou recompensas premeiam o trabalho inovador dos funcionários? Que esquemas de compensações e recompensas são usados pela empresa? Como é feito esse procedimento? Existem medidas específicas para os colaboradores do Dep. De Inovação?
  
12. Que implicações têm ao nível da dedicação e empenho dos colaboradores?

## Apêndice 2: Guião de Entrevista ao Responsável pelo Departamento de Engenharia de Produto Customizado

1. A *Jordão Cooling System* é considerada uma empresa inovadora. Como justifica?
2. Em que medida o (forte) investimento em inovação poderá explicar o sucesso ou por grande parte do sucesso da empresa?
3. Que determinantes/fatores consideram fundamentais dentro da organização para a criação de inovação?
4. Que papel desempenham as pessoas no desenvolvimento de inovação?
5. Quando é preciso recrutar algum colaborador para o Departamento de Inovação, como é que se desenrola o processo de R&S?
6. Que características/atributos devem ter os recursos humanos da empresa para um maior e melhor desenvolvimento inovador?
7. Como é que se garante a atualização e/ou aquisição de novas competências? Que formação é ministrada? Com que periodicidade? Etc..
8. Quais os principais projetos em curso? Como são geridos os projetos inovadores? Que autonomia têm os colaboradores que participam nesses projetos?
9. Que papel desempenha a avaliação de desempenho na melhoria da performance dos colaboradores?

10. E o sistema de compensações e recompensas?

### Apêndice 3: Guião de Entrevista aos Colaboradores do Departamento de Engenharia de Produto Customizado

Nome:

Idade:

Habilitações Literárias:

Área de Formação (curso):

1. Qual o cargo que ocupa na empresa?
2. Que principais funções/tarefas realiza no seu trabalho?
3. Como acontece a inovação no desenvolvimento das suas tarefas? Que regularidade apresenta?

#### Recrutamento e Seleção

4. Como veio trabalhar para a empresa? Pode descrever o processo de R&S?

#### Acolhimento, Integração e Socialização

5. Como foi acolhido? Lembra-se do primeiro dia? Poderia descrever como foi?

#### Formação

6. Como avalia as formações levadas a cabo pela empresa? Como é que têm contribuído para aumentar e melhorar as suas competências de forma a realizar um trabalho inovador?

### Avaliação de Desempenho

7. Como avalia as políticas de avaliação de desempenho? Em que medida têm contribuído para incentivá-lo a uma maior dedicação ao trabalho inovador? Explique.

### Gestão de Carreiras

8. Como avalia as práticas de gestão de carreiras da empresa? Considera que a existência de um plano de carreira é fator motivador para um desempenho mais dedicado à inovação?

### Sistemas de Compensações e Recompensas

9. Que papel têm desempenhado as políticas de compensação e recompensas ao nível da satisfação, motivação e empenhamento no trabalho? Explique.

Agradeço a sua colaboração,

Leslie Martins