



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**CRIATIVOS, PRECISAM-SE? - CRIATIVIDADE E
PRÁTICAS DE GRH**

JORGE MANUEL RODRIGUES AMARAL

OUTUBRO – 2015



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**CRIATIVOS, PRECISAM-SE? - CRIATIVIDADE E
PRÁTICAS DE GRH**

JORGE MANUEL RODRIGUES AMARAL

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA MARGARIDA CRÓCA PITEIRA
PROFESSORA DOUTORA SOFIA ISABEL COELHO BENTO**

OUTUBRO – 2015

Resumo

Este trabalho visa compreender o papel das práticas de gestão de recursos humanos na orientação da criatividade, enquanto competência estratégica de inovação, em contextos de trabalho. A metodologia seguiu o cenário do estudo de caso, assegurando uma análise descritiva e compreensiva. Com este intuito, desenvolveu-se um *Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. Este instrumento examinou as percepções de uma organização portuguesa sobre a criatividade em contexto de trabalho colocando o foco sob as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Realizaram-se um conjunto de entrevistas (n=5, aos principais diretores de departamento) numa empresa inovadora, que faz parte do *ranking Great Place to Work* português (SISCOG). Os resultados desta investigação demonstram a influência entre as diversas práticas de gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de Competências Criativas (CC) dos colaboradores. Estrategicamente, as políticas de GRH, via as práticas implementadas, podem incrementar a criatividade: recrutando e selecionando, formando, promovendo, reconhecendo e recompensando. Deste modo, promovem-se ambientes, onde a criatividade é um requisito posto à prova. Relativamente às implicações do presente trabalho, estas dividem-se em três grupos: i) teóricas - onde foi apresentada a definição de criatividade e sistematizadas as competências que lhe estão relacionadas; ii) práticas - através da apresentação de um guia de boas práticas gestão de recursos humanos para a inovação, sustentando-se a abordagem das CC; e ainda iii) metodológicas - através da exposição do *Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos*.

Palavras-chave: Criatividade; Competências Criativas; Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Abstract

This work aims to understand the role of human resource management practices in the creativity orientation as a strategic skill for innovation in work contexts. The methodology used was a case study scenario to ensure a descriptive and comprehensive analysis. In order to do so, a guide for the evaluation of creative skills and human resource management practices was developed: *Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. This instrument studied the perceptions of a Portuguese organization about creativity in work context, focus on Human Resource Management practices. Several interviews were carried out (n=5, to the directors of the main departments) in an innovative company that is part of the ranking of the Great Place to Work in Portugal (SISCOG). The results of this research demonstrate the influence between several human resource management practices and the development of Creative Skills of employees. Strategically, the human resource management policies, through the implemented practices, can increase creativity by: recruiting and selecting, training, developing, recognizing and rewarding. Those promote environments where creativity is a requirement put to the test. The implications of this work are divided into three groups: i) theoretical - where was presented the definition of creativity and systematized the skills that are related to it; ii) practical - through the presentation of a guide of good practices of human resource management for innovation, based on a creative skills approach.; and also iii) methodological - by providing the *Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos*.

Key Words: Creativity; Creative Skills; Human Resource Management Practices

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer às responsáveis pela orientação da minha dissertação, a Professora Doutora Sofia Bento e Professora Doutora Margarida Piteira, pelo apoio e infundável disponibilidade. À Professora Margarida agradeço-lhe por ter feito despertar o meu interesse para o tema da criatividade, através da sua boa disposição e entusiasmo. Agradeço pelos seus conselhos, por me ter dado sempre liberdade para conduzir a investigação, pela motivação e ajuda incondicional. A si, o meu muito obrigado!

Quero agradecer também à Siscog - Sistemas Cognitivos, por nos terem aberto as portas e por toda a disponibilidade demonstrada ao longo das várias visitas. Ao Engenheiro Ricardo Saldanha, João Varanda, Engenheiras Liliana Pereira e Ana Pacheco o meu agradecimento pela colaboração e receptividade. O contributo de todos foi decisivo para a consecução deste projeto de investigação. Quero agradecer sobretudo à Dr^a Eduarda Ferreira por ter sido a nossa “porta de entrada” na Siscog. O seu papel para a conclusão deste trabalho foi fundamental. Por último, mas não menos importante, um apreço muito especial à Direção da SISCOG; e, em particular ao Professor Ernesto Morgado, que permite a inovação e criatividade acontecer. Muito obrigado a todos por todo o apoio, disponibilidade e auxílio na efetivação do estudo de caso que se apresenta neste trabalho.

Quero deixar uma nota de agradecimento à Professora Doutora Cristina Parente, da Universidade do Porto, pelas contribuições na operacionalização de algumas categorias do modelo de análise, que ajudaram à melhoria e foco do presente projeto.

Agradeço ainda à minha família. Em especial aos meus pais, irmãos e irmã, à minha avó Celeste, pela paciência comigo e por me darem todas as condições para trabalhar sem nunca me cobrarem rigorosamente nada. Obrigado por tudo e mais alguma coisa...

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos de sempre e que vão até velhos comigo: André, Gonçalo, Joana, Miguel, Pedro e Tomé. Agradeço por toda a companhia e apoio nos momentos mais difíceis, mas acima de todo agradeço por serem os responsáveis por grande parte dos melhores momentos que já vivi...e já foram muitos! A par da minha família, devo-vos aquilo que sou hoje e, por isso, o meu mais sincero obrigado. Estamos juntos!

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I – Revisão da Literatura.....	3
1.1. Criatividade e Competências Criativas.....	3
1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	7
CAPÍTULO II – Modelo de Análise	9
2.1. Proposições de Investigação	9
2.2. Categorias de Análise	12
CAPÍTULO III – Método e Procedimento	13
3.1. Procedimentos e Instrumentos	14
3.2. Descrição dos Participantes/Amostra	16
CAPÍTULO IV – Apresentação dos Dados Recolhidos.....	18
4.1. O Caso da Siscog	18
CAPÍTULO V – Discussão dos Resultados	23
5.1. A criatividade em contexto de trabalho	27
CAPÍTULO VI – Conclusões.....	32
6.1. Principais Conclusões	32
6.2. Limitações do Estudo.....	34
6.3. Sugestões Futuras de Investigação	35
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	40
Anexo 1- Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de GRH - Entrevista	41
Anexo 2- Grelha de Análise de Conteúdo e Frequência MAXQDA.....	44

Índice Quadros

Quadro 1- Contributos para a definição da criatividade.....	3
Quadro 2- Implicações da gestão de competências para a GRH.....	5
Quadro 3- Áreas Core da GRH e a suas implicações para a inovação	7
Quadro 4- Contributos para a definição de criatividade.....	18
Quadro 5- Síntese dos dados referentes ao Recrutamento e Seleção	19
Quadro 6- Síntese dos dados referentes ao Formação e Desenvolvimento	20
Quadro 7- Síntese dos dados referentes à Avaliação de Desempenho	20
Quadro 8- Síntese dos dados referentes à Gestão de Carreiras	21
Quadro 9- Síntese dos dados referentes à Gestão de Recompensas	22
Quadro 10- Confirmação das proposições e evidências empíricas	27
Quadro 11- Síntese dos resultados da investigação.....	31

Índice Figuras

Figura 1- Dimensões das competências criativas	6
Figura 2- Operacionalização do corpo de proposições de investigação	9
Figura 3- Fases da investigação.....	13

Listagem de Abreviaturas

AD - Avaliação de Desempenho

CC - Competências Criativas

CV - Curriculum Vitae

DDO - Departamento de Desenvolvimento Organizacional

DIO- Departamento de Inovação

DPJ- Departamento de Projetos

DPO - Departamento de Produtos

DQE - Departamento de Qualidade

F&D - Formação e Desenvolvimento

GC - Gestão de Carreiras

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GPW - Great Place to Work

GR - Gestão de Recompensas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

R&S - Recrutamento e Seleção

RH - Recursos Humanos

TI - Tecnologias da Informação

Introdução

A literatura referente à criatividade aponta para a evidência desta ser um elemento constituinte do processo de inovação. Segundo Shalley e Zhou (2008), o conceito de inovação é algo mais abrangente do que a criatividade, na medida em que este último se refere à geração de ideias novas e com valor/utilidade inerente. Por seu turno, a inovação diz respeito ao processo de geração de ideias e a sua conseqüente aplicação, ou seja, refere-se a um processo que inclui a criatividade e a posterior implementação dos resultados anteriormente gerados. Verifica-se, então, que a criatividade é um elemento fundamental para que ocorra inovação. No entanto, esta, por si só, não representa condição suficiente para que se verifique inovação (Mumford *et al.*, 2011). Na seqüência destes estudos organizacionais da inovação, o presente trabalho tomou como ponto de partida o cenário *Great Place to Work (GPW)* em Portugal, no setor de tecnologias de informação (TI), por ser o que tem um maior número de empresas representadas nos últimos anos. O emblemático trabalho de Levering e Moskowitz (1993), serviu de inspiração para a seleção do campo empírico. Este instrumento, tendo surgido com o intuito de dar a conhecer as 100 melhores empresas para trabalhar nos EUA, tem-se generalizado pelo mundo, estando hoje desenvolvido em mais de 45 países. Em Portugal, o *GPW* atua desde 2003, através da publicação anual da lista das melhores empresas para trabalhar, através da análise, não só das práticas e programas organizacionais; mas também das relações de trabalho e do ambiente/clima da organização. O seu trabalho é desenvolvido com organizações dos mais diversos setores de atividade, a nível governamental, ou de instituições de ensino, abrangendo organizações do setor público, privado, ou sem fins lucrativos (Great Place to Work, 2013).

Na seqüência do anterior enquadramento, o problema de investigação centra-se em compreender a criatividade em contexto de trabalho e a sua relação com as práticas de

Gestão de Recursos Humanos (GRH). Conseqüentemente, o presente trabalho foi conduzido pela seguinte questão de investigação: *Qual o papel das práticas de GRH na orientação da criatividade como competência estratégica dos contextos de trabalho?* Partindo desta indagação, cujo objetivo geral foi relacionar GRH e criatividade nos contextos de trabalho, emergiram os objetivos específicos. Estes procuraram compreender a importância da abordagem das Competências Criativas (CC), nos atuais modelos de gestão organizacional, para o alcance da inovação a saber: 1. Definir criatividade em contexto de trabalho, operacionalizando CC em contexto de trabalho; 2. Compreender o papel das práticas de GRH no desenvolvimento de CC; 3. Identificar a percepção das organizações sobre o papel da criatividade na gestão de pessoas e no desenvolvimento organizacional; e, 4. Sistematizar práticas de GRH orientadas para a aquisição, reconhecimento e desenvolvimento de CC.

De acordo com estes objetivos, o primeiro capítulo diz respeito à revisão dos pressupostos teóricos de referência, permitindo conhecer os elementos de cariz teórico que sustentaram o trabalho. São, assim, abordadas como temáticas de enquadramento, a inovação organizacional, as CC e as práticas de Recursos Humanos (RH). Posteriormente, segue-se o capítulo do modelo de análise, desenvolvido com o intuito de dar resposta às questões de investigação. São, aqui, descritas as proposições do estudo, assim como a explanação das categorias de análise. Seguidamente, apresenta-se o capítulo do método e dos procedimentos adotados. Apontam-se os instrumentos e técnicas de recolha e tratamento dos dados; e, ainda, a descrição da amostra e dos participantes do campo empírico. Os restantes capítulos estão relacionados com o tratamento dos dados recolhidos. O quarto capítulo apresenta os dados mais significativos, resultantes da investigação; e, no quinto capítulo, a discussão dos resultados à luz do modelo de análise anteriormente operacionalizado. No sexto e último capítulo são referidas as principais conclusões, os *outputs* alcançados; assim como as limitações e possíveis investigações futuras.

CAPÍTULO I – Revisão da Literatura

1.1. Criatividade e Competências Criativas

Considerando a complexidade intrínseca ao conceito de criatividade, torna-se difícil circunscrevê-lo a uma simples definição. Ao longo do tempo, diversos autores procuraram contribuir para a formulação de um conceito integrador, fornecendo diversos *outputs*, por vezes, complementares entre si. O seguinte quadro (Quadro 1) sintetiza alguns dos mais relevantes contributos, de vários autores de referência, no que concerne à definição do constructo criatividade.

Quadro 1- Contributos para a definição da criatividade

Definição	Autores
Processo de geração de ideias novas e úteis ou como capacidade que os indivíduos apresentam em dar resposta a problemas ou situações do quotidiano.	(Amabile, 1983; Sternberg, 1988; Weisberg, 1988; <i>cit in</i> Amabile <i>et al.</i> , 2005) Oldham & Cummings (1996)
Contrariamente à visão mais tradicional que entendia que só alguns indivíduos é que geravam criatividade dado o seu <i>background</i> , a abordagem mais contemporânea entende que qualquer sujeito com capacidades cognitivas normais, pode desenvolver ações criativas.	Amabile (1988)
Percorre 5 etapas distintas, dispostas sequencialmente: a apresentação do problema/situação; preparação (recolha de informação); geração de ideias; validação das ideias (verificar se as ideias geradas são apropriadas à resolução do problema); e implementação (escolha da ideia mais conveniente).	Amabile (1983)
Exige uma capacidade de resiliência e de risco perante o desconhecido. Boas soluções surgem muitas vezes de ideias que não são inicialmente bem aceites por outros colaboradores ou chefias. É fundamental ter capacidade de aceitar as críticas assim como pensar fora do tradicional e convencional.	Lubart & Sternberg (1995) Sternberg (2006)
Processo complexo que envolve a criação de algo novo, quer seja um produto, ideia, serviço ou procedimento, com valor e utilidade inerente. Pode ser entendido como um processo social em que os indivíduos colaboram entre si em prol do mesmo objetivo.	Barron & Harrington (1981) Woodman <i>et al.</i> (1993) Csikszentmihalyi (1999)
Envolve a interrelação entre seis aspetos centrais: capacidades cognitivas, conhecimento, estilos de pensar, personalidade, motivação e ambiente.	Sternberg (2006)
Um dos fatores chave do desenvolvimento das civilizações e com repercussões nos vários setores de atividade.	Hennessey & Amabile (2010)

Em suma, neste trabalho, assume-se a criatividade como um processo social complexo, resultante da interação entre indivíduos, em prol de um objetivo comum. Consequentemente, a criatividade assenta no propósito de resolução de problemas/situações, criando valor e trazendo novidade; isto é, a criatividade vai muito

mais além do simples processo individual de geração de ideias, caracterizando-se pela interrelação de diversas dimensões organizacionais. Considerando a criatividade como o desenvolvimento de ideias novas com vista a resolução de problemas, entende-se que, atualmente, esta seja uma das competências mais valorizadas a nível organizacional. Ou seja, pode ser vista como a ferramenta, por excelência, de adaptação à mudança e desenvolvimento das organizações, em períodos mais instáveis, que acarretam consigo constrangimentos de vários níveis e que obrigam à resolução de novos desafios para as empresas. Segundo Cunha *et al.* (2010), verifica-se, nos dias de hoje, constantes alterações na envolvente das organizações, com consequentes pressões para o aumento da produtividade e a redução de custos. Como respostas às novas exigências torna-se imprescindível a valorização do capital humano das organizações, atuando de acordo com uma lógica centrada nas competências dos indivíduos (Parente, 2008).

O conceito de competências refere-se, segundo McClelland (1973), ao conjunto de qualidades, características individuais, comportamentos, assim como das motivações e experiência dos indivíduos. Após o contributo deste autor, proliferaram os estudos sobre as competências, sendo-lhe acrescentadas outras dimensões. De um modo geral, é consensual afirmar-se que competências são o conjunto das características individuais, personalidade, *skills*, comportamentos e experiências dos colaboradores, passíveis de serem observáveis e com expressão no desempenho de um determinado função (Mitrani *et al.*, 1993 e Parry, 1998). Isto é, falar de competências é falar dos elementos que constituem o *background* de um sujeito e verificam a sua aplicabilidade no contexto de trabalho. Partindo da compreensão do indivíduo, como parte constituinte da organização, Câmara *et al.* (2010), definem competência como a interseção entre quatro dimensões que, integradas entre si, originam desempenhos excelentes, sendo estas dimensões 1) as características pessoais do sujeito; 2) os principais requisitos que definem o seu posto de trabalho; 3) a adaptação ao estilo de gestão presente na sua organização; 4) e, ainda o

alinhamento com a cultura organizacional. Nesta medida, e face aos contextos de mudança, com implicações a nível da reconfiguração do mercado, a gestão de competências deve ser entendida enquanto resultado de um planeamento estratégico das empresas (Parente, 2003, 2008). Assim, as organizações que apostam na gestão de e por competências, e que utilizam a informação e o conhecimento, podem tomar decisões de forma mais rápida; ultrapassar barreiras internas e externas; criar mais oportunidades para inovar; e, ainda, melhorar as relações com os clientes. Estas empresas transportam consigo benefícios, devido à maior facilidade e rápida resposta que apresentam face às transformações que ocorrem nos tempos modernos, garantindo assim uma maior sustentabilidade. A gestão de competências garante ainda um conjunto de implicações para o desenvolvimento das práticas de GRH, dos quais se destacam os aspetos presentes no quadro 2.

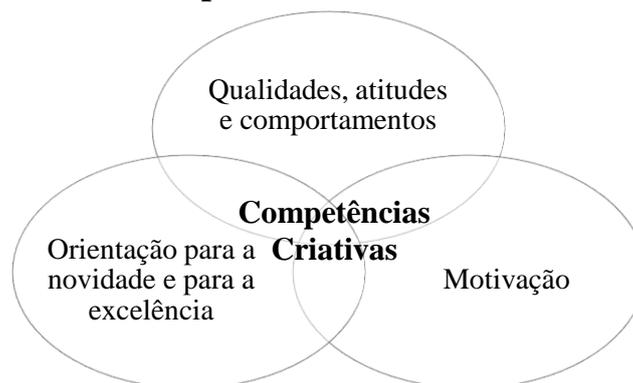
Quadro 2- Implicações da gestão de competências para a GRH

Práticas de GRH	Implicações da gestão de competências
Recrutamento e Seleção	Um processo de recrutamento e seleção eficaz resulta da coerência e alinhamento ao perfil de competências dos cargos a preencher, elaborando-se levantamentos das competências disponíveis, das necessidades de transferências internas e/ou recrutando-se e atraindo-se novos elementos à organização.
Desempenho Individual	Um processo de avaliação de desempenho individual será mais objetivo e rigoroso se decorrer de acordo com o grau de atingimento pelo colaborador e o perfil ideal de competências da função.
Formação e Desenvolvimento	A definição de modelos estratégicos de formação e de planos de desenvolvimento individual resultarão de uma boa gestão de competências, potenciando a correção de possíveis <i>gaps</i> (distância entre a situação atual do colaborador e situação ideal de desempenho), bem como elaborando diagnósticos de necessidades formativas.
Sistemas de Recompensas	Um bom sistema de competências fornecerá pistas para uma melhor elaboração de sistemas de recompensas, a saber: premiar de acordo com os valores do mercado; assegurar os níveis de remuneração comparáveis para as funções com os conteúdos semelhantes; estabelecimento de níveis salariais por função; suplementar formas de remuneração variável adequadas.
Gestão de Carreiras	A gestão de competências orientará o planeamento e a progressão de carreiras, com implicação nas competências existentes e nas que serão necessárias desenvolver e/ou inibir.
Desenhos Funcionais e Organizacionais	Uma boa descrição e análise de funções, em paralelo com um bom sistema de competências, ajudará: i) a (re)definir o desenho funcional para aumentar a eficiência e motivação dos colaboradores; ii) a determinar linhas de reporte e níveis de responsabilidade; e iii) definir interfaces entre equipas de trabalho.

Fonte: Adaptado de Câmara *et al.* (2010:342), *cit in* Piteira (2013a)

Particularizando agora a questão das competências somente no quadro das CC, entende-se que estas são, nos dias de hoje, extremamente valorizadas. No entanto, a sua transposição do campo teórico para a prática não resulta de um processo linear. Ou seja, condicionada pela complexidade que lhe é inerente, torna-se difícil estabelecer um modelo de análise de CC, que possa ser considerado no momento da aquisição ou desenvolvimentos destas, por parte da organização. De acordo com o modelo de análise proposto por Piteira (2013a), as CC culminam na interseção de três variáveis distintas: 1) Qualidades, atitudes e comportamentos; 2) Motivação; e, 3) Orientação para a novidade e para a excelência (Figura 1). A definição das CC será, daqui em diante, considerada tendo em conta a relação entre estas três variáveis.

Figura 1- Dimensões das competências criativas



Fonte: Piteira (2013a)

A definição destas dimensões resulta da análise da literatura sobre o tema da criatividade. Estas, abrangem as diferentes áreas envolvidas no processo criativo; e, devem ser devidamente consideradas no momento de definição das práticas de GRH. A gestão das CC e o conseqüentemente estímulo à criatividade depende fortemente da forma como a organização gere o seu capital humano, nomeadamente através das práticas de gestão de recursos humanos que adota. A sua relevância, assim como as áreas de atuação em contexto organizacional, são analisadas na subsecção seguinte.

1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de GRH assumem hoje um papel de destaque na gestão das organizações. De acordo com Garavan e McGuire (2001), existe uma necessidade cada vez maior, por parte das organizações, de promover atividades de desenvolvimento dos seus recursos humanos. O desenvolvimento dos RH deve estar assente na definição estratégica de práticas de GRH valorizadoras das competências dos colaboradores, fundamentais numa sociedade do conhecimento. Para os autores, esta necessidade de sofisticação da GRH permite o desenvolvimento de competências que permitem à organização estar melhor preparada para enfrentar os desafios que surgem nos contextos emergentes.

As práticas de GRH mais contemporâneas, têm como princípios orientadores algumas características organizacionais e do funcionamento dos grupos, que permitem alcançar padrões de desempenho superiores, dos quais se destacam os altos níveis de delegação no processo de tomada de decisão; a estrutura mais flexível que permite o estabelecimento de canais de comunicação; sistemas de avaliação de desempenho e gestão de recompensas alinhados com a estratégia organizacional; a gestão de carreiras do tipo proteanas; entre outras (Ichniowski *et al.*, 1997; Zenger & Hesterly, 1997; Colombo & Delmastro, 2002; Teece, 2007; Colombo & Delmastro, 2008; *cit in* Laursen & Foss, 2014). A literatura aponta para a existência de cinco áreas *core* da GRH: Recrutamento e Seleção; Formação e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho; Gestão de Carreiras; Gestão de Recompensas. Estas relacionam-se com a inovação, sendo que vários autores procuraram compreender o modo como podem potenciar a inovação em contexto organizacional.

Quadro 3- Áreas Core da GRH e a suas implicações para a inovação

Áreas Core GRH	Implicações para a Inovação	Autores
Recrutamento e Seleção	Compreende a aquisição de capital humano, quer por via interna (promoções ou mudança de função), quer por via externa (contratação de novos colaboradores). Os novos colaboradores devem possuir um conjunto de capacidades, <i>skills</i> , conhecimentos, motivações e experiências que originem CC que serão posteriormente utilizadas enquanto recursos à inovação.	Roberts (1988); Scarborough (2003); Chen & Huang (2009).

Formação e Desenvolvimento	Atua com base na premissa de que o desenvolvimento dos recursos humanos presentes na organização são a principal fonte de vantagem competitiva. Formar e desenvolver para a inovação exige que a organização desencadeie processos de desenvolvimento das CC dos colaboradores, assim como competências organizacionais que irão proporcionar um clima organizacional positivo para a inovação.	Shipton <i>et al.</i> (2005); Shipton <i>et al.</i> (2006).
Avaliação de Desempenho	Tem como propósito final o descortinar as áreas de melhoria dos colaboradores. Procura compreender os <i>gaps</i> existentes entre aquilo que a organização espera dos colaboradores e os seus desempenhos reais. Uma das práticas mais comuns para o desenvolvimento da inovação passa pela introdução de objetivos que estimulem as CC nos itens da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho serve de suporte a todas as áreas <i>core</i> referidas, em especial nas duas seguintes.	de Leede & Looise (2005); Shipton <i>et al.</i> (2006); Chen e Huang (2009).
Gestão de Carreiras	Trata da tentativa de reter os colaboradores da organização e garantir a sua manutenção com elevados índices de produtividade e satisfação. A introdução de objetivos associados à inovação para concretização dos planos de carreira é uma das técnicas mais comuns pois mantém os colaboradores motivados.	Delery & Doty (1996); McMeekin & Coombs (1999); Scarborough (2003); de Leede & Looise (2005).
Gestão de Recompensas	Existe uma relação muito próxima entre a gestão das recompensas e a motivação dos colaboradores que, como vimos anteriormente, é razão <i>sine qua non</i> para que se verifique inovação. Estabelecer políticas justas e transparentes de remunerações, valorizando os contributos criativos apresenta-se como o principal meio de promover a inovação via recompensas.	Scarborough (2003); de Leede & Looise (2005); Shipton <i>et al.</i> (2006); Camelo-Ordaz <i>et al.</i> (2008); Chen & Huang (2009).

Fonte: Adaptado de Becker & Matthews (2008:13); Raytcheva & Hermel (2010:232), *cit in* Piteira (2013b)

Apesar das áreas acima descritas (Quadro 3) terem uma relação muito próxima com a inovação, não são exclusivas para que se verifique o desenvolvimento do processo inovativo. Neste role destacam-se a cultura organizacional; a sua estrutura; o clima organizacional; a comunicação; a participação e partilha de informação; e ainda a gestão do conhecimento (Laursen & Foss, 2003; Shipton *et al.*, 2005; Shipton *et al.*, 2006; Becker & Matthews, 2008; Raytcheva & Hermel, 2010; Foss *et al.*, 2011). A sistematização das práticas de recursos humanos constitui um desafio complexo dado os contributos diversificados que dependem sempre do contexto de atuação. No entanto, é, nos dias de hoje, fundamental para o desenvolvimento da inovação das organizações, a formulação de guias de boas práticas de GRH que possam ser adaptadas nas empresas.

CAPÍTULO II – Modelo de Análise

Com o intuito de responder aos objetivos definidos, foi concebido um modelo de análise orientado por duas preocupações: definir as proposições do estudo e operacionalizar as categorias de análise.

2.1. *Proposições de Investigação*

A figura 2 apresenta o desenho investigação proposto neste trabalho. Nela, estão representadas as dimensões do estudo, via práticas GRH, para o conceito de CC.

Figura 2- Operacionalização do corpo de proposições de investigação



O corpo de proposições apresentado na figura anterior remete para a a ideia de que as CC em contexto de trabalho são fortemente influenciadas e incrementadas pelas diferentes práticas de GRH, a saber: Recrutamento e Seleção (R&S); Formação e Desenvolvimento (F&D); Avaliação de Desempenho (AD); Gestão de Carreiras (GC); e Gestão de Recompensas (GR). Assim, foram definidas as seguintes proposições de investigação:

Proposição 1 - *As práticas de Recrutamento e a Seleção têm grande impacto na inovação organizacional, por via da aquisição de colaboradores com competências criativas. O R&S permite a aquisição de capital humano com determinados skills, comportamentos, atitudes e capacidades específicas que podem promover a existência de CC (Scarborough, 2003). Para Chen e Huang (2009), as políticas de R&S asseguram o desenvolvimento de CC por via da introdução na organização RH com um conjunto de capacidade, definidas*

pela organização com vista ao desenvolvimento de equipas de trabalho colaborativo, assegurando uma gestão de conhecimento eficaz que, por sua vez, tem um impacto bastante relevante para garantir criatividade dentro da organização.

Proposição 2 - *A Formação e Desenvolvimento contribuem para a inovação organizacional, por via do desenvolvimento de competências criativas dos colaboradores da empresa.* De acordo com Shipton *et al.* (2006), existe uma relação positiva bastante forte entre a Formação e o desenvolvimento de CC. Para os autores, a Formação permite que os colaboradores potenciem as suas capacidades e adquiram mais conhecimento, podendo assim desenvolver as suas CC. Tal como outras competências, a criatividade pode ser treinada e desenvolvida, sendo que existem diversas técnicas que permitem formar os membros da organização na vertente criativa (Piteira, 2013b), promovendo assim a inovação organizacional.

Proposição 3 - *A Avaliação de Desempenho representa um dos mecanismos mais relevantes para o desenvolvimento criativo. A constituição de instrumentos de Avaliação de Desempenho orientados para as competências criativas é fundamental para o desenvolvimento da inovação.* A Avaliação de Desempenho constituiu um forte mecanismo de estimulação de comportamentos em contexto organizacional (Delery & Doty, 1996). Neste sentido, o incentivo ao desenvolvimento de CC pode ser alcançado por via do estabelecimento de objetivos/metapas, decorrentes do processo de AD. De acordo com Shipton *et al.*, 2006, existe uma correspondência entre a existência de um esquema de AD adequado e o alcance de desempenhos inovadores.

Proposição 4 - *As práticas de Gestão de Carreiras, centradas em competências criativas, exercem mecanismos de motivação nos colaboradores, derivado da necessidade destes alcançarem objetivos criativos para a progressão de carreiras, levando, assim, ao desenvolvimento de competências criativas.* A promoção de desafios e novas

oportunidades de carreira potenciam o comprometimento organizacional, a satisfação no local de trabalho, assim como uma maior motivação nos colaboradores (Greenhaus *et al.*, 2010), sendo que, segundo Delery e Doty (1996), os indivíduos que se apresentam mais motivados e satisfeitos no exercício das suas funções tendem a estar mais predispostos ao desenvolvimento de ações criativas. A implementação de um processo de Gestão de Carreiras, centrado nas CC, permite dar a conhecer aos colaboradores quais os objetivos e competências que estes devem alcançar para a progressão da sua carreira e, por outro lado, estabelece quais aquelas que necessitam ser desenvolvidas (Piteira, 2013b). A abordagem dos autores Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2005), demonstram que o desenvolvimento da carreira dos colaboradores parece ser um fator decisivo para garantir inovação organizacional.

Proposição 5 - O sistema de Gestão de Recompensas tem um forte potencial motivador junto dos colaboradores. Gerir recompensas com base nas competências criativas influencia positivamente o desenvolvimento de desempenho inovador da organização.

Apesar do sistema de Gestão de Recompensas se apresentar como processo associado às despesas das organizações, este, se corretamente planeado, pode ser um dos instrumentos estratégicos organizacionais mais influentes para desenvolvimento organizacional, na medida em que exerce um forte papel na motivação dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2010). Além de um mecanismo de motivação muito eficaz, permite recompensar comportamentos positivos definidos pela organização que podem contribuir para que se verifique um ambiente organizacional inovador. A partilha de conhecimento, a delegação de tarefas, o trabalho em equipa, a aquisição de novo conhecimento, predisposição para arriscar (Chen & Huang, 2009; Foss *et al.*, 2011) são alguns dos exemplos de comportamentos que devem ser recompensados pela organização; pois estão, diretamente, associados ao desenvolvimento de CC.

Com base nas proposições apresentadas e contando com o suporte dos elementos desenvolvidos na revisão de literatura procedeu-se à definição de um modelo de análise que teve na sua génese a criação de categorias de análise para que, posteriormente, fosse possível passar à recolha de dados.

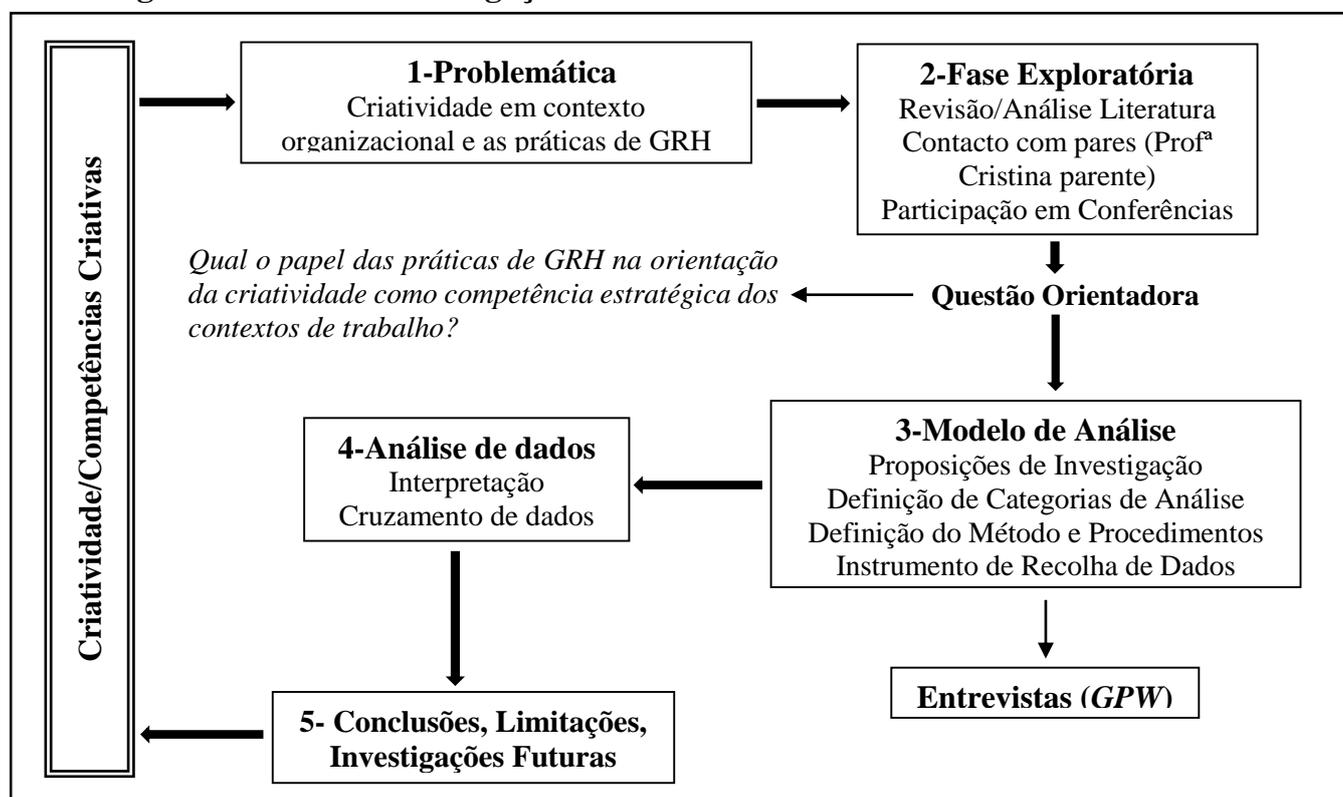
2.2. Categorias de Análise

Considerando as proposições apresentadas como possíveis respostas à questão levantada por este trabalho, foram desenvolvidas diversas categorias de análise. Na sequência deste processo, foi conceptualizado um instrumento que assume, neste trabalho, a designação de *Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de GRH* (Anexo 1). Este conjunto categorial permitiu a construção de um instrumento de recolha de dados – entrevista, sendo que a sua operacionalização teve na sua génese a revisão de literatura. Deste modo, foram definidas quatro categorias centrais (Anexo 1): Enquadramento Organizacional; Competências Criativas; Práticas de GRH; e ainda Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) para a criatividade. De igual modo, seguiram-se as recomendações de Quivy e Campenhoudt (2008). A maioria das variáveis, são de natureza sistémica, i.e., construídas via dedutiva pelos paradigmas teóricos da revisão de literatura. Estas assentam numa lógica de relações com os outros conceitos do modelo, tendo, no entanto, sido definidas fronteiras por via das diferentes dimensões e categorias. Existem, em paralelo, também variáveis/dimensões operatórias isoladas, induzidas empiricamente, isto é, tendo sido construídas com base nos dados recolhidos, como previsto pelos autores supracitados. O anexo 1 apresenta a operacionalização do presente modelo de análise, o qual orientou a recolha e análise dos dados através do recurso a entrevista, constituindo-se assim o *Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de GRH*.

CAPÍTULO III – Método e Procedimento

A figura que se segue (Figura 3), apresenta as diferentes fases de investigação levadas a cabo no decorrer deste estudo, desde o momento da definição da problemática até às conclusões alcançadas, passando por um conjunto de diversas fases que permitiram a operacionalização dos elementos em estudo. Salienta-se, na fase exploratória, a participação numa conferência, da qual emergiu um *paper* publicado nas atas deste encontro (Amaral & Piteira, 2014), o qual serviu para a reflexão e melhoria do trajeto do presente projeto.

Figura 3- Fases da investigação



Considerando o estudo da criatividade enquanto um processo social complexo, entendida como consequência de uma rede de relações entre diversas variáveis; e, dada a dificuldade associada à compreensão das diferentes práticas organizacionais de GRH e da sua influência na identificação e desenvolvimento de CC, optou-se pelo recurso a uma metodologia de índole marcadamente qualitativa. Esta opção deveu-se ao facto de: i) comportar uma maior abertura e adaptação face ao meio onde decorreu a investigação; ii)

permitir uma maior flexibilidade associada ao uso de diferentes técnicas de recolha e na análise de dados; iii) facilitar a exploração e entendimento de comportamentos numa lógica mais descritiva e contextualizada; iv) desenvolver uma perspetiva mais interpretativa dos dados recolhidos, derivada da participação mais direta com o meio; e, v) uma maior abrangência de informações e profundidade das respetivas interpretações (Denzin & Lincoln, 2005; Creswell, 2007; Flick, 2009; Coutinho, 2011). Embora existam alguns problemas associados à utilização das metodologias qualitativas, - nomeadamente: a) a carga subjetiva inerente; b) os erros de interpretação do investigador; e c) a dificuldade em proceder à generalização dos dados recolhidos; - estes são suplantados pela possibilidade de ter maiores/melhores graus de flexibilidade, profundidade e interpretação dos dados recolhidos. Assumindo-se, assim, como razões que justificam o recurso a esta metodologia dado o carácter complexo dos elementos em estudo. Deste modo, metodologia qualitativa permitiu a obtenção de informações mais ricas a nível de conteúdo (Yin, 1994 e Burgess, 1995), que permitiram uma melhor compreensão dos fenómenos abordados. Seguidamente, apresenta-se o instrumento de recolha desenvolvido – guião da entrevista; e o modo como se procedeu à análise dos dados, assim como a descrição dos participantes que constituem o universo amostral.

3.1. Procedimentos e Instrumentos

A metodologia de investigação adotada neste estudo foi pensada de forma a produzir um estudo de caso sobre práticas de GRH, na orientação da criatividade como competência estratégica dos contextos de trabalho. Assim, intentou-se compreender e aprofundar a perspetiva organizacional de uma organização do *ranking GPW*. Deste modo foi desenvolvido e aplicado o seguinte instrumento de recolha de dados.

Entrevistas semi-estruturadas: O recurso a esta técnica foi indispensável para o desenvolvimento desta investigação dada a relevância dos dados recolhidos para a compreensão do objeto de estudo, tendo sido aplicado um guião de entrevista (Anexo 1) baseado nas categorias de análise anteriormente descritas. As principais vantagens no uso da entrevista, prenderam-se com o elevado grau de profundidade dos elementos recolhidos (Flick, 2009); assim como, pela possibilidade de interagir diretamente (Fontana & Frey, 2005), com membros dos diferentes departamentos organizacionais, que exercem influência no processo de reconhecimento e desenvolvimento das CC. O carácter flexível da entrevista semi-estruturada permitiu, ainda, a recolha de elementos de acordo com os quadros de referência dos entrevistados, das suas categorias mentais e linguagem própria (Quivy & Campenhoudt (2008). Este instrumento contribuiu de forma marcante para a construção do estudo de caso de uma organização inovadora a Siscog - Sistemas Cognitivos. De acordo com o autor Dooley (2002), o estudo de caso assume-se como uma das ferramentas mais comuns em investigação qualitativa, que permite através da exploração de uma situação concreta, compreender um determinado fenómeno. A par das entrevistas foi necessário o cruzamento de outros elementos para garantir uma maior validade do estudo de caso (Yin, 1994), nomeadamente análise documental (Organograma e o Dicionário de Competências Comportamentais da empresa); assim como a análise de artigos presentes nos *mass media*. A utilização de diversos elementos é, para Berg (2001) e Vergara (2006), um aspeto fundamental na investigação qualitativa, pois possibilita a redução da carga subjetiva associada e dos erros de interpretação dos dados. Neste sentido, a análise realizada permitiu comprovar e validar os dados recolhidos através do instrumento de recolha de dados desenvolvido.

Assim, a fim de efetivar o estudo de caso da Siscog, foi desenvolvido, um guião de entrevista (Anexo 1), submetido aos diferentes atores dentro da empresa. Através da consulta do anexo 1, é possível identificar as respetivas questões, tendo por base as

categorias de análise, previamente desenvolvidas suportadas pela revisão da literatura. Relativamente ao processo de análise de dados importa referir que as entrevistas realizadas na Siscog foram gravadas, e posteriormente transcritas nas horas seguintes à sua realização. A sua análise e interpretação, através da redução de dados, foi conduzida através do recurso a grelhas categoriais, previamente construídas. Neste ponto seguiram-se e as recomendações de Bardin (2007) para a análise de conteúdo (Anexo 2, Quadro 13). Para além da análise de dados realizada através da metodologia de análise de conteúdo, foi ainda utilizado o *software* de análise qualitativa, MAXQDA com o intuito de proceder à contagem da frequência de palavras de cada uma das entrevistas (Anexo 2, Tabela 1 e Gráfico 1).

3.2. Descrição dos Participantes/Amostra

A escolha da Siscog enquanto estudo de caso surgiu após uma cuidada análise. Com o objetivo de se selecionar uma organização que se constituísse como estudo de caso exemplar, foi analisado o *ranking* das *GPW* em Portugal. A análise realizada a este *ranking*, através de dados presentes no *site* e em artigos dos *mass media*, demonstra que existem vários elementos que são particularmente valorizados e que são vistos como facilitadores do processo de inovação, dos quais se destacam a comunicação, conectividade, colaboração, interatividade, participação nos processos de tomada de tomada de decisão, troca e partilha de informação. Posteriormente, e após uma análise dos resultados dos últimos anos das *GPW* em Portugal, verificou-se que o setor das tecnologias da informação (TI) foi o que teve, num passado recente, maior expressão dentro deste *ranking*, com inúmeras empresas deste setor a assegurarem posições de topo. Este foi o motivo que levou à escolha de uma organização do *ranking* enquanto estudo de caso. Após a realização de vários contactos com diversas empresas deste *ranking* pertencentes ao setor das TI, e havendo o interesse da empresa tecnológica Siscog em

cooperar com o presente projeto, selecionou-se esta para o estudo de caso, com o intuito de compreender a percepção desta organização relativamente às CC e práticas de GRH de suporte e desenvolvimento das mesmas.

A Siscog - Sistemas Cognitivos, é uma empresa de desenvolvimento de *softwares* e sistemas de apoio, que recorre a soluções baseadas em inteligência artificial e investigação operacional para fornecer sistemas de gestão de recursos e otimização de companhias de transporte, principalmente de caminhos-de-ferro. Fundada em 1986, é apontada como referência a nível nacional (e internacional) no desenvolvimento de soluções em transportes; e, um caso raro de exportação de soluções que permitem aos seus clientes a otimização dos seus recursos e uma maior competitividade no mercado onde atuam. A sua relação com a inovação é inequívoca, o que permite que a Siscog se consiga destacar num mercado extremamente competitivo, conseguindo impor-se em mercados como a Alemanha, Holanda, Estados Unidos e Canadá. Deste modo a inovação é vista como base de subsistência da organização. Este aspeto assume-se como sendo de extrema relevância, uma vez que o estudo da Siscog permitiu desvendar pistas do modo como as empresas portuguesas podem reorganizar as suas práticas de GRH, por forma a se tornarem mais competitivas mesmo em momentos mais instáveis economicamente.

Para além da análise documental realizada, das observações no terreno, foram realizadas 5 entrevistas com os responsáveis de cada um dos seguintes departamentos: Inovação (Entrevista 1 - DIO), Qualidade (Entrevista 2 - DQE), Projeto (Entrevista 3 - DPJ), Produto (Entrevista 4 - DPO), e ainda Desenvolvimento Organizacional (Entrevista 5 - DDO). A realização destas entrevistas permitiu assegurar uma visão mais ampla da organização, uma vez que passou por todas as áreas de funcionamento da empresa. Foram realizadas entrevistas de aproximadamente 1 hora e 30 minutos, cada uma, num total de aproximadamente 8 horas, resultando em cerca de 60 páginas de transcrições que posteriormente deram origem à grelha de análise de conteúdo (Anexo 2).

CAPÍTULO IV – Apresentação dos Dados Recolhidos

Este capítulo apresenta uma síntese dos resultados mais relevantes relativamente aos dados recolhidos na Siscog, organização pertencente ao ranking *GPW*, via estudo de caso.

4.1. O Caso da Siscog

Quando perguntados se consideram a Siscog uma organização inovadora, a resposta foi unânime e afirmativa, por parte de todos os entrevistados. A génese da empresa, a sua cultura, o mercado onde atua, o ambiente informal, a comunicação, e ainda os próprios processos organizacionais foram as principais causas apontadas, como justificação para a inovação da empresa. Para os entrevistados, a inovação é vista como um elemento fulcral no mercado das TI, possibilitando distinguir a Siscog dos seus concorrentes no mercado.

Relativamente à tentativa de definição do conceito de criatividade importa salientar que é vista como sendo a génese da inovação; ou seja, a criatividade é uma condição essencial para que se verifique inovação. No entanto, é mais do que ter apenas ideias. É um elemento fundamental na Siscog, e prova disso é o facto da criatividade ser uma das *componentes comportamentais-alvo* de avaliação de desempenho. O quadro 4, sintetiza a definição do conceito de criatividade, neste caso.

Quadro 4- Contributos para a definição de criatividade

Definição de Criatividade				
Ent 1 – DIO	Ent 2 - DQE	Ent 3 – DPJ	Ent 4 - DPO	Ent 5 - DDO
Processo de geração de ideias e avaliação das mesmas. Potenciado quando é feito em grupo.	Uma descoberta que não tem de ser útil por si só.	“ <i>think outside of the box</i> ”. Fazer as coisas da maneira que faz sentido e não porque estamos a seguir procedimentos.	É questionar. Não dar como certas as soluções existentes. Depende muito do conhecimento.	Vermos a realidade de forma menos condicionada ou padronizada por estereótipos.

Para os entrevistados deter colaboradores com CC é uma condição muito importante para a subsistência da empresa. Para que essas competências tenham expressão no contexto de trabalho, têm de estar articuladas com as práticas organizacionais. Deste modo, são

apresentados seguidamente os principais resultados referentes à síntese das práticas de GRH e da sua relação com as CC, considerando os contributos recolhidos em cada departamento.

Quadro 5- Síntese dos dados referentes ao Recrutamento e Seleção

Recrutamento e Seleção				
Ent 1 – DIO	Ent 2 - DQE	Ent 3 – DPJ	Ent 4 - DPO	Ent 5 - DDO
Neste departamento há uma ênfase especial nesse aspeto. Difícil de pôr à prova e captar. É mais por intuição. Não existem meios específicos de identificação de criatividade de forma explícita. A entrevista constituiu uma ajuda fundamental.	A criatividade é valorizada se for identificado à partida. Varia consoante a função e o órgão. O teste psicológico de personalidade permite ver características relacionadas com a criatividade (proatividade; iniciativa; gestão do trabalho).	A criatividade é procurada mas não explicitamente. Através da entrevista procura-se identificar elementos que possam dar alguma pista. O teste de personalidade ajuda na verificação de algumas características relacionadas.	A criatividade é uma componente importante pois aspetos como independência, autonomia, tomada de decisão são fundamentais. A análise do CV dá algumas pistas que são confirmadas em entrevista.	A criatividade é valorizada. Em conjunto com as chefias das equipas são identificadas as necessidades de cada departamento na vertente criativa. Os testes virados às competências comportamentais identificam traços relacionados com a criatividade.

De um modo geral, todos os entrevistados identificam a criatividade como uma competência importante no processo de R&S (Quadro 5), e que é tida em consideração quando estes processos são acionados. No entanto, existe uma dificuldade associada à sua identificação, de forma direta, através do recurso a instrumentos específicos. Através de testes de personalidade, que incidem em competências comportamentais, são identificados alguns dos traços tipicamente associados à criatividade (abertura, independência, proatividade, iniciativa, gestão do trabalho, etc...). Posteriormente, nas entrevistas de seleção, existe a tentativa de verificar a presença desses traços no indivíduo, ou seja, é um trabalho onde a subjetividade e a intuição acaba por ser decisiva.

Relativamente à F&D (Quadro 6) verifica-se que não existem formações formais neste sentido, sendo a maioria das formações na vertente operacional e orientadas para os objetivos. No entanto, esta é uma competência que se reconhece ser fundamental, e a integrar nos processos formativos dos colaboradores; principalmente, em cargos de chefia e gestão de departamentos e equipas, uma vez que formar estes membros da organização

em competências relacionadas com a criatividade, assegura a sua passagem e desenvolvimento aos níveis hierárquicos inferiores.

Quadro 6- Síntese dos dados referentes ao Formação e Desenvolvimento

Formação e Desenvolvimento				
Ent 1 - DIO	Ent 2 - DQE	Ent 3 – DPJ	Ent 4 - DPO	Ent 5 - DDO
A criatividade não é, diretamente, alvo de formação. Formações dadas são mais focadas na área técnica. Formação indiretamente através de participação em conferências.	Não existe formação formalizada em criatividade. As pessoas são formadas naquilo que é preciso fazer. Técnicas de desenvolvimento da criatividade: <i>mailing lists</i> ; <i>brainstorming</i> ; <i>pers programing</i> .	Começa a ser uma prioridade para funções onde isso começa a revelar-se necessário (chefia), para que estas pessoas sejam um meio de desenvolvimento das suas equipas. Maior parte das formações são operacionais.	Não existe formação em criatividade explicitamente. É difícil oferecer formação em criatividade isoladamente, mas algumas formações vão buscar aspetos importantes que lhe estão associados.	Não há nada formal que dirija a formação nesse sentido. Nas formações em liderança, gestão, e no <i>coaching</i> , a criatividade é muito abordada.

Na Siscog, a AD (Quadro 7) é um processo bem formalizado que compreende dois momentos de avaliação, uma vertente técnica/operacional e uma comportamental. É nesta última que a criatividade está explicitada de forma clara.

Quadro 7- Síntese dos dados referentes à Avaliação de Desempenho

Avaliação de Desempenho				
Ent 1 - DIO	Ent 2 - DQE	Ent 3 - DPJ	Ent 4 - DPO	Ent 5 - DDO
Existe uma secção dedicada à criatividade. Neste departamento uma componente importante da AD tem a ver com a inovação. A AD não garante mas potencia a inovação pois contribuiu para a motivação de cada um. Aspetos relacionados com a criatividade têm mais peso que outros.	Na AD são contemplados aspetos técnicos e comportamentais. Na avaliação comportamental estão incluídas questões relacionadas com a criatividade. As avaliações recaem mais sobre o processo e menos sobre os resultados, sempre numa perspectiva de melhoria dos colaboradores.	Do ponto de vista comportamental toda a gente é avaliada uma vez por ano e a criatividade entra aqui. Em teoria tem tudo para ser alavanca para o desenvolvimento das pessoas no seu todo mas não está a acontecer. É um processo pesado e moroso, principalmente para as chefias.	Um dos parâmetros da AD na vertente comportamental é a criatividade. Neste departamento as avaliações são momentos de reflexão e discussão entre avaliador e avaliado onde aspetos relacionados com a criatividade são discutidos.	A AD, na vertente comportamental, tem por base um “dicionário de competências comportamentais”, onde se destacam a capacidade de análise e de conceção; autodesenvolvimento; iniciativa; e uma que é mesmo a criatividade. Estas são aquelas que apontam mais diretamente para a criatividade.

A base da avaliação comportamental faz-se de acordo com um *Dicionário de Competências*, e a criatividade é uma delas. Isto significa que, pelo menos uma vez por ano, todos os trabalhadores da Siscog são avaliados na vertente criativa, o que demonstra

a importância desta competência dentro da organização. Este modelo, apesar de moroso, é visto como potenciador da criatividade. No entanto, é fundamental um trabalho de sensibilização junto de todos os colaboradores com o intuito de criar uma forte cultura de inovação.

Quadro 8- Síntese dos dados referentes à Gestão de Carreiras

Gestão de Carreiras				
Ent 1 - DIO	Ent 2 - DQE	Ent 3 - DPJ	Ent 4 - DPO	Ent 5 - DDO
Não existe um processo formal de GC. Existem planos de sucessão para cargos elevados em algumas áreas da empresa. Quando o processo de GC for implementado a criatividade será contemplada, uma vez que as CC entram no processo de atribuição de responsabilidades. Tacitamente existe GC embora não esteja formalizado.	A GC depende da função e do departamento. Quem apresenta melhores desempenhos nas competências comportamentais, que estão muitas delas relacionadas com a criatividade, poderá ter mais aptidão para subir hierarquicamente ou para ser reconhecido de alguma maneira.	A mobilidade de carreira está relacionada com as competências. Algumas são importantes para chegar a exercer funções específicas. A criatividade pode ser, para algumas funções, muito evidente o que faz com que seja muito valorizada nesses processos de GC.	A criatividade tem influência na GC mas não diretamente. A criatividade pode ajudar na progressão da carreira porque algumas características que estão associadas (capacidade de questionar; autonomia; tomada de decisão) são muito importantes para conseguir ocupar cargos de gestão e chefia.	80% da evolução da pessoa depende da oportunidade e do percurso que a pessoa consegue construir. A criatividade das soluções técnicas e a criatividade que o sujeito vá demonstrando, em termos de visão e de enquadramento na atividade da empresa, garantem maior possibilidade de evoluir na carreira.

Relativamente ao processo GC (Quadro 8), a Siscog, apresenta um modelo pouco formalizado, embora exista a plena consciência da importância que as CC têm na aquisição de novas responsabilidades; o que por vezes conduz a movimentos de carreira, quer sejam verticais ou horizontais. Neste ponto, os entrevistados revelam que a criatividade dos colaboradores pode garantir uma maior probabilidade de progressão na carreira; constituindo, assim, um forte fator de motivação para os colaboradores.

A GR (Quadro 9), é encarada na Siscog como uma prática de RH que pode contribuir, em parte, para a motivação dos colaboradores no desenvolvimento de ações criativas. No entanto, os entrevistados afirmam que a questão da GR não é o principal mecanismo de motivação para a criatividade, sendo que o ambiente da organização, o desenho do trabalho; e, principalmente, o reconhecimento são apontados como elementos, - com

preponderância igual ou superior à remuneração -, para garantir que os colaboradores se encontram motivados para serem criativos.

Quadro 9- Síntese dos dados referentes à Gestão de Recompensas

Gestão de Recompensas				
Ent 1 - DIO	Ent 2 - DQE	Ent 3 - DPJ	Ent 4 - DPO	Ent 5 - DDO
As CC têm grande influência no aumento da remuneração dos colaboradores. Um melhor desempenho pode traduzir-se em melhorias na remuneração. Existem também aspetos não remunerados (prémio de ideias; reconhecimento, publicações). A GR é um fator de motivação importante mas o reconhecimento e o tipo de trabalho são igualmente relevantes.	A remuneração base está ligada à aquisição de competências. O variável está ligado à avaliação de desempenho e aí a criatividade é um fator decisivo. A GR não é vista como o fator motivacional mais forte. Existem outros fatores de motivação mais fortes (ambiente de trabalho; desenvolvimento técnico e humano; sentimento de pertença à organização).	A forma mais direta da relação entre a GR e a criatividade é através do prémio de ideias (prémio monetário por ideia desenvolvida que é alvo de avaliação por parte de um júri). A recompensa monetária é um chamariz, mas o reconhecimento e o desenvolvimento da empresa a nível de processos de trabalho e resultados é tão ou mais importante que a remuneração.	A GR não está diretamente ligada à criatividade, mas se a criatividade promover um bom desempenho pode fazer com que se obtenha um prémio. Existem questões mais simbólicas que não têm valor monetário como os óscares da Siscog onde a inovação é uma das categorias. A GR pode ajudar a chamar a atenção para a questão da criatividade, mas tem de estar ligada a uma cultura de inovação.	O prémio de ideias é diretamente virados para o estímulo de ideias criativas na empresa. O clima de confiança face às políticas de GR é muito importante (transparência e clareza). A GR não é o principal de fator de motivação. O reconhecimento, o <i>feedback</i> , processos internos e o bom ambiente são elementos igualmente importantes para a motivação dos colaboradores.

Outro dos tópicos centrais das entrevistas incidiu na compreensão da influência do binómio indivíduos criativos/suporte organizacional para a obtenção de resultados organizacionais mais inovadores. De um modo geral, verificou-se que ambos os aspetos são fundamentais e estão interligados. No entanto, em alguns departamentos foi possível constatar uma tendência para considerar, como aspeto mais relevante, a existência de sujeitos com características criativas, uma vez que o suporte para a inovação por si só, dificilmente levará ao desenvolvimento de CC nos colaboradores. Por outro lado, outros responsáveis consideram que se não existir suporte organizacional, será impossível chegar a desempenhos inovadores por mais criativos que sejam os indivíduos que constituem a organização. Neste sentido, a criatividade é vista como um elemento inerente a todos os sujeitos que pode ter maior ou menor expressão, mas que pode sempre ser desenvolvido pela organização caso sejam criadas condições de suporte adequadas.

CAPÍTULO V – Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão discutidos os principais resultados à luz dos pressupostos teóricos, no que se refere às CC e às práticas de gestão de recursos humanos que as podem potenciar. Inicialmente será apresentado um confronto entre as evidências empíricas obtidas através do desenvolvimento do estudo de caso da Siscog e das proposições anteriormente definidas. Posteriormente serão discutidos outros *outputs* teóricos relevantes deste trabalho. Por fim, será apresentado um quadro síntese com os principais contributos alcançados com esta investigação.

As proposições de investigação, anteriormente definidas, incidem nas práticas de GRH e na sua influência para a identificação e desenvolvimento das CC. O estudo de caso permitiu validar o corpo de proposições, as quais serão seguidamente discutidas.

Proposição 1 - *As práticas de Recrutamento e a Seleção têm grande impacto na inovação organizacional, por via da aquisição de colaboradores com competências criativas.*

De acordo com os dados recolhidos na Siscog, os processos de R&S são muito importantes uma vez que, através deles, se torna possível adquirir capital humano com CC, indispensáveis ao bom funcionamento da empresa. Tal como afirmam Chen e Huang (2009), adquirir colaboradores com competências específicas pode potenciar a inovação das organizações através da criação de um clima de partilha de conhecimento e colaboração. Este facto é também apontado pelos responsáveis dos departamentos da Siscog, afirmando que mais do que assegurar pessoas com CC, importa garantir que as pessoas que entram para a empresa possuam um conjunto de capacidades que permitem o *fit* positivo entre perfil do candidato e a cultura organizacional; *fit* este, que irá potenciar o desenvolvimento da organização na vertente criativa e de inovação (Ling & Nasurdin, 2010). No entanto, a identificação desta competência é difícil de conseguir. Na Siscog, é através de testes de personalidade que se procuram identificar traços associados à

criatividade (autonomia, proatividade, capacidade de questionar, etc...). Confrontando a revisão de literatura efetuada com o estudo de caso da Siscog esta proposição foi comprovada empiricamente, ficando apenas algumas reservas relativamente à melhor forma de proceder à identificação desta componente de uma forma mais direta e objetiva.

Proposição 2 - A Formação e Desenvolvimento contribuem para a inovação organizacional, por via do desenvolvimento de competências criativas dos colaboradores da empresa.

Relativamente à F&D verificou-se que na Siscog não existem formações formais em criatividade. No entanto, para cargos de chefia e gestão, são administradas formações que incidem nesta competência, mas não de uma forma explícita. Formar em criatividade é visto como sendo muito importante para a subsistência de uma empresa tecnológica (Shipton *et al.*, 2005), tanto a nível de desenvolvimento de produtos como de processos organizacionais, sendo este um aspeto muito valorizado na Siscog. No entanto, devido ao facto das formações da empresa serem principalmente na vertente mais operacional, apenas os quadros superiores é que são alvos de formações em aspetos relacionados com a criatividade. Este facto é explicado pelos responsáveis de departamentos devido à grande importância em formar os quadros superiores, pois estes têm um papel fulcral na manutenção da cultura de inovação e no apoio ao desenvolvimento de CC criativas dos quadros médios. Assim, o que foi verificado no terreno vai ao encontro daquilo que a literatura refere relativamente à F&D como sendo uma boa prática para o desenvolvimento de CC.

Proposição 3 - A Avaliação de Desempenho representa um dos mecanismos mais relevantes para o desenvolvimento criativo. A constituição de instrumentos de Avaliação de Desempenho orientados para as competências criativas é fundamental para o desenvolvimento da inovação.

A AD é um dos mecanismos mais formalizados na Siscog. Para os responsáveis dos diversos departamentos, a AD pode ser um elemento potenciador do desenvolvimento das CC. A importância da criatividade para a organização é de tal ordem que constitui um dos elementos centrais na AD. Para os autores Delery e Doty (1996), a AD possibilita a valorização de determinados comportamentos que são relevantes para a organização, o que é transposto para o contexto organizacional. No caso desta empresa, existe mesmo de um *Dicionário de Competências*. A AD da Siscog compreende uma avaliação mais operacional e outra comportamental, sendo que é nesta última que entra a criatividade como um dos *itens* que fazem parte do *Dicionário de Competências*. Deste modo, e de acordo com Shipton *et al.*, 2006, existe um esquema de AD orientado para metas/objetivos relacionados com a criatividade o que potencia a cultura de inovação da organização. A relação entre o sistema de AD e o desenvolvimento de ações criativas apontada na literatura, como sendo um elemento fundamental para o desenvolvimento de organizações inovadoras, foi claramente identificado no presente estudo de caso.

Proposição 4 - *As práticas de Gestão de Carreiras, centradas em competências criativas, exercem mecanismos de motivação nos colaboradores, derivado da necessidade destes alcançarem objetivos criativos para a progressão de carreiras, levando, assim, ao desenvolvimento de competências criativas.*

Contrariamente ao processo de AD as práticas de GC na Siscog não obedecem a grande formalização. A criatividade dos colaboradores é um elemento muito valorizado e que tem grande influência na progressão da carreira, uma vez que a detenção de CC pode estar associada ao alcance de melhores desempenhos, levando a uma maior possibilidade de evolução na carreira. De acordo com os entrevistados, o modelo de GC da Siscog promove a motivação dos seus colaboradores na vertente criativa por estar associado à mobilidade de carreira, o que vai ao encontro do que afirmam Greenhaus *et al.* (2010).

Apesar da GC não estar devidamente formalizada na Siscog, ela ocorre tacitamente com base na maior responsabilização dos colaboradores. Uma vez que esta responsabilização advêm muitas vezes de melhores desempenhos; e, sendo que a vertente criativa tem grande influência no alcance de bons desempenhos, acaba por se verificar, tal como aponta a literatura, uma relação forte entre o desenvolvimento de CC e a GC, suportando assim a proposição anteriormente apresentada.

Proposição 5 - O sistema de Gestão de Recompensas tem um forte potencial motivador junto dos colaboradores. Gerir recompensas com base nas competências criativas influencia positivamente o desenvolvimento de desempenho inovador da organização.

Para os diretores de departamentos neste caso, a GR apresenta alguma influência para o desenvolvimento de CC enquanto fator de motivação, tal como afirma os autores Cunha *et al.* (2010). Com o intuito de valorizar comportamentos criativos existem medidas na empresa que promovem de forma muito direta o desenvolvimento de ações criativas. Um exemplo claro é o prémio de ideias da Siscog: um prémio monetário (simbólico) atribuído à melhor ideia do ano. Existe uma plataforma em que os colaboradores submetem as suas para qualquer área da empresa. Estas são avaliadas por um júri interno, sendo que o vencedor é aquele que apresentar a melhor ideia com maior potencial de valor para a organização. Este prémio de ideias, para além de uma vertente monetária, presenteia também com reconhecimento, por parte da organização, o vencedor. Esta iniciativa é um exemplo da forma como GR pode fomentar comportamentos positivos para o desenvolvimento de uma organização inovadora. No entanto, é unânime a ideia de que a remuneração não é a principal fonte de motivação para o desenvolvimento de ações criativas dos colaboradores. O ambiente de trabalho positivo, o desenvolvimento técnico e humano, o sentimento de pertença à organização; e, principalmente, o reconhecimento são os fatores apontados pela Siscog, como elementos igualmente importantes para a

motivação dos seus colaboradores. Assim, verifica-se parcialmente no terreno esta proposição uma vez que a GR é um processo importante para a motivação dos colaboradores para o desenvolvimento de *outputs* criativos, no entanto existem outros fatores com igual ou maior relevância dentro da Siscog.

O quadro 4 apresenta o resumo das proposições do presente estudo, a sua confirmação bem como os principais indicadores extraídos dos dados.

Quadro 10- Confirmação das proposições e evidências empíricas

Proposição	Confirmada (Sim/Não)	Evidências Empíricas (indicadores)
P1	Sim	Testes de personalidade em que se procuram identificar traços associados à criatividade (autonomia, proatividade, capacidade de questionar...) <i>Fit</i> traços individuais de criatividade à cultura organizacional de inovação
P2	Sim	Formações administradas às chefias e cargos de gestão (ex: formação em liderança) onde são abordados aspetos relacionados com a criatividade e inovação
P3	Sim	Criatividade é um dos aspetos operacionalizados na AD na vertente da avaliação comportamental. A avaliação comportamental avalia segundo um “dicionário de competências das quais a criatividade faz parte
P4	Sim	A criatividade é importante no processo de GC. CC---» Melhores Desempenhos---»Progressão na Carreira Processo pouco formalizado
P5	Sim	“Prémio de ideias da Siscog”---»Recompensa monetária + Reconhecimento Reconhecimento é mais valorizado que a Recompensa

5.1. A criatividade em contexto de trabalho

Com o desenvolvimento deste trabalho foram, ainda, alcançados *outputs* teóricos de duas ordens, que não estão diretamente ligados às proposições de investigação. O primeiro ponto trata da tentativa de definição da criatividade. Através da metodologia aplicada foi possível aprofundar este conceito e avançar para uma definição da criatividade. Considerando os dados recolhidos na Siscog a criatividade é entendida como sendo a *génese da inovação*. Trata da *capacidade não só de ter ideias, mas de aplica-las e avaliá-*

las. Reflete a capacidade que os indivíduos têm de *serem críticos e de se questionarem*. É uma *ferramenta indispensável para o desenvolvimento da organização*, que passa pela *concretização de novas formas de fazer as coisas*. É uma *forma de interpretar a realidade de uma forma menos padronizada – “think outsider the box”*. Está muito *dependente do conhecimento que os sujeitos detêm sobre uma determinada realidade*. Para os entrevistados é claro o facto desta ser *potenciada em grupo* e de ser necessário *promover estruturas organizacionais que a apoiem e promovam*. Importa salientar que a definição apontada pelos responsáveis dos principais departamentos da Siscog vai ao encontro da definição de criatividade avançada na revisão da literatura no quadro 1.

Foi ainda possível aferir os principais atributos das CC, e de que modo é que estas se expressam no contexto de trabalho, destacando-se como principais características: *a proatividade; iniciativa; gestão do trabalho; capacidade de questionar; autonomia; tomada de decisão; capacidade de análise; autodesenvolvimento; abertura de espírito; não ter medo de errar; e ainda o trabalho em equipa*.

O segundo *output* teórico prende-se com a compreensão de práticas de GRH, indutoras de criatividade, que vão para além das 5 áreas *core* estudadas (R&S, F&D, AD, GC, GR), e que têm grande influência na criação do seu clima de inovação. Deste modo destacam-se os seguintes aspetos da GERH evidenciados pelo estudo de caso:

1. A gestão dos RH é mais pela gestão de competências e menos pela gestão de objetivos. A criatividade decorre da gestão das diferentes competências dos colaboradores, sem perder de vista os objetivos. Nem sempre se conseguem atingir os objetivos, dada a imprevisibilidade e complexidade que caracterizam as funções, mas, mesmo nesses casos, o desempenho dos indivíduos pode ser positivo;

2. A existência de fortes mecanismos de comunicação interna que potenciam a partilha de informação dentro da organização. Tal como sugerem os autores West *et al.*

(2004), a comunicação assume-se como um dos elementos fundamentais no funcionamento dos grupos de trabalho dentro de uma organização. De acordo com os dados recolhidos, a Siscog promove de forma muito evidente a comunicação entre os colaboradores. Exemplo disto é o investimento realizado em mecanismos de comunicação remota entre os escritórios de Lisboa e Porto com o intuito de minimizar a distância, aproximando assim os colaboradores de diferentes pontos do país. De acordo com os entrevistados, os mecanismos de comunicação apurados irão permitir mobilizar as pessoas para a inovação; realizar sessões temáticas; sessões de *brainstorming*; promover mecanismos de avaliação e *feedback* dos colaboradores; partilhar informação e conhecimento;

3. O efeito da liderança na transmissão de uma forte cultura de inovação. Os líderes para além de terem um papel fundamental no desenvolvimento dos indivíduos, são também impulsionadores da coesão e do fortalecimento das relações entre os elementos que o constituem, promovendo assim um aumento da eficácia e a produtividade (West *et al.*, 2004; Davis & Eisenhardt, 2011). No caso da Siscog, verifica-se que existe uma valorização do papel dos líderes das equipas na transmissão de uma cultura de inovação, que ocorre desde os fundadores da empresa até aos níveis hierárquicos inferiores. Como foi referido anteriormente, no processo de F&D as formações que incidem em aspetos diretamente relacionados com a criatividade e a inovação não são transversais a toda a empresa, sendo que apenas os cargos superiores têm formação nessa vertente. No entanto, os conhecimentos, skills e comportamentos desenvolvidos nessas formações são transmitidos a todos os colaboradores, uma vez que o responsável de cada uma das equipas estará responsável por essa função. Deste modo, verifica-se o destaque que os líderes das equipas de trabalho têm na transmissão e fortalecimento de uma cultura de inovação difundida por toda a organização promovendo assim um clima de suporte à inovação mais consistente;

4. O clima *informal/formal* que se vive na empresa que por um lado potencia a abertura e liberdade para o desempenho das funções; por outro, fornece estruturas de suporte necessárias ao desenvolvimento do processo criativo de cada colaborador. Para os entrevistados, o clima da Siscog é suficientemente informal para permitir a expressão da criatividade dos colaboradores sem que estes se sintam condicionados. Porém, não é negligenciada uma certa formalidade, principalmente ao nível dos processos de trabalho, indispensável para o alcance dos objetivos da organização.

Como súmula conclusiva, sistematizam-se os dados recolhidos no quadro 11. Neste são confrontados os pressupostos presentes na revisão da literatura com os dados empíricos obtidos através do estudo de caso de uma empresa pertencente ao *ranking GPW*- a Siscog. Esta análise, para além de confrontar a literatura com o campo empírico evidencia, ainda, a operacionalização das práticas de GRH, através de uma realidade organizacional muito concreta, fornecendo aqui um importante contributo para organizações que pretendem desenvolver um carácter mais inovador através do desenvolvimento de CC.

Por fim, e retomando a questão de investigação que orientou este estudo: *Qual o papel das práticas de GRH na orientação da criatividade como competência estratégica dos contextos de trabalho?*, foi possível verificar a grande influência que as práticas de GRH têm na captação e desenvolvimento da criatividade. Os dados recolhidos através do *Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de GRH*, e a sua consequente análise, permitiram confirmar que as práticas de GRH, nomeadamente as 5 áreas *core* abordadas com maior profundidade (R&S, F&D, AD, GC, GR), contribuem, de forma marcante, para a operacionalização da criatividade, enquanto competência central na definição da estratégia de inovação da organização. Torna-se, assim, possível concluir que, através da implementação estratégica de práticas de GRH orientadas para a criatividade, as organizações podem alcançar melhores desempenhos inovadores.

Quadro 11- Síntese dos resultados da investigação

Revisão da Literatura		Evidências Empíricas	
		Percepção da organização – Estudo de caso Siscog	
Definição de Criatividade		Processo social complexo, resultante da interação entre indivíduos, em prol de um objetivo comum. Assenta no propósito de resolução de problemas/situações, criando valor e trazendo novidade.	É a génese da inovação. Não é só ter ideias, é concretizar novas formas de fazer as coisas. É questionar e ser crítico. É potenciada em grupo.
Práticas de GRH	R&S	Grande impacto na inovação organizacional, por via da aquisição de colaboradores com CC.	Comprovado empiricamente. Dificuldade em identificar CC. Operacionalização: teste de personalidade, análise CV e entrevistas.
	F&D	Contribui para a inovação organizacional, por via do desenvolvimento de CC dos colaboradores.	Parcialmente comprovado empiricamente. Operacionalização: As formações dadas com impacto nas CC são administradas apenas a cargos de chefia e gestão; Desenvolvimento das competências dos colaboradores através de <i>mailing lists</i> ; <i>brainstorming</i> ; <i>peers programing</i> .
	AD	A sua orientação para as CC é fundamental para o desenvolvimento da inovação.	Comprovado empiricamente. Operacionalização: AD de acordo com “dicionário de competências”. A criatividade faz parte de uma dessas competências comportamentais. Outras competências relacionadas: capacidade de análise e de conceção; autodesenvolvimento; iniciativa.
	GC	Motiva e leva ao desenvolvimento de CC devido à necessidade dos colaboradores alcançarem objetivos criativos para a progressão de carreiras.	Comprovado empiricamente apesar de não ser um processo muito formalizado. Operacionalização: A progressão de carreira acontece devido à maior responsabilização dos colaboradores. Essa maior responsabilização pode depender da aquisição e aplicação de CC.
	GR	Tem um forte potencial motivador. Gerir recompensas com base nas CC influencia positivamente o desenvolvimento de desempenho inovador da organização.	Parcialmente comprovado empiricamente. Operacionalização: “prémio de ideias da Siscog” (vencedor auferia uma recompensa monetária por ter tido a melhor ideia”). GR não é vista como o principal fator de motivação: o bom ambiente da Siscog, o sentimento de pertença e o reconhecimento são fatores igualmente relevantes.

CAPÍTULO VI – Conclusões

O último capítulo deste trabalho consiste na sumarização das principais implicações deste estudo no campo teórico, metodológico e prático. São apresentadas as principais conclusões do estudo, as limitações do mesmo; e, ainda, apontar direções para o desenvolvimento de futuras investigações.

6.1. Principais Conclusões

Este trabalho, apesar das suas limitações, acrescenta valor teórico e metodológico à comunidade científica, como também prático à gestão estratégica das pessoas nas organizações. Numa ótica teórica, demonstrou-se a dificuldade na definição de criatividade. Apesar dos contributos obtidos na Siscog serem coincidentes com os apresentados na revisão da literatura desta investigação, verificou-se que este é um conceito complexo cuja sua interpretação pode facilmente variar mesmo para indivíduos da mesma organização. O conceito de inovação foi referido, por diversas vezes, como sinónimo de criatividade o que demonstra a relação estreita entre os dois construtos, tal como foi sugerido considerando o referencial teórico proposto. A criatividade é um conceito extremamente complexo, difícil de dissociar de outras variáveis, o que complica a investigação neste domínio. No entanto, o desenvolvimento deste estudo permitiu contribuir com uma definição para o conceito de criatividade em contexto de trabalho, o qual era um dos seus objetivos. Assim, a criatividade está associada à capacidade de inovar, de ter ideias e procurar novas formas de fazer as coisas, procurando soluções para problemas; e que é potenciada quando em grupo. Para que tal aconteça, é fundamental que os indivíduos detenham a capacidade de se questionarem e de serem críticos face ao meio que os rodeia. Adicionalmente, este estudo contribuiu para a identificação e sistematização de características/competências dos colaboradores criativos das quais se

destacam: a proatividade; iniciativa; gestão do trabalho; capacidade de questionar; autonomia; tomada de decisão; capacidade de análise; autodesenvolvimento; abertura de espírito; não ter medo de errar; e, ainda, o trabalho em equipa. Estas competências permitem, assim, responder a uma das questões iniciais orientadoras deste estudo.

Do ponto de vista metodológico, resulta um instrumento de recolha de dados que constitui aquilo que designou de *Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de GRH*. Construído com base em pressupostos teóricos da criatividade, este instrumento pode ser útil para o desenvolvimento de futuras investigações nesta área, tanto a nível das CC e da criatividade, como das práticas de GRH. O modelo metodológico implementado possibilitou a recolha de dados de forma descritiva e em profundidade de análise, algo que se assume como fundamental no estudo destas temáticas, dada a complexidade que lhe está associada. Nesse sentido, este trabalho apresenta pistas relevantes, do ponto de vista metodológico, para a construção nesta área do conhecimento.

Relativamente à vertente mais prática da investigação, ficou bem patente que as práticas de GRH abordadas têm, à semelhança do que aponta a literatura, uma influência no desenvolvimento de CC e conseqüentemente da inovação das organizações. Todas as proposições de investigação apresentadas foram comprovadas total ou parcialmente. Ou seja, através do estudo de caso da Siscog, verificou-se que, a todas as práticas de GRH abordadas como maior profundidade (R&S, F&D, AD, GC, GR), está associado um potencial de desenvolvimento de CC. No quadro 5, é descrita a operacionalização das políticas de RH em cada uma das áreas. Assim, apresentou-se um guia de boas práticas organizacionais a serem aplicadas em organizações que queiram promover a inovação e a criatividade dos seus colaboradores.

6.2. Limitações do Estudo

A opção metodológica pode ser apontada como uma das principais limitações deste estudo. A investigação qualitativa apesar das inúmeras vantagens, das quais se destacam uma maior profundidade dos dados recolhidos e uma visão descritiva e contextualizada da realidade em estudo; tem, em contrapartida, associada alguma subjetividade. O recurso a diferentes fontes de recolha de dados e o seu cruzamento tiveram como objetivo minimizar essa carga subjetiva, mas que, ainda assim, não garante totalmente a sua ausência. Outra limitação relevante deste estudo prende-se com o facto de, apenas, ter sido estudada uma organização. A abordagem do estudo de caso é, de tal forma, morosa que apenas foi possível recolher dados numa organização. A articulação deste estudo de caso, com pelo menos mais outros dois, possibilitaria uma maior abrangência de dados recolhidos; assim como o reforço da confirmação das proposições e do que foi verificado empiricamente. Permitiria assim a comparação e uma maior consolidação das conclusões.

Este projeto de investigação apresenta ainda como limitação a aplicabilidade do guia de boas práticas de GRH para a criatividade. Ao longo deste trabalho foram sistematizadas as práticas de GRH conduzidas na Siscog orientadas para o desenvolvimento de uma organização inovadora, via aquisição e desenvolvimento de CC. No entanto, a operacionalização das práticas referidas pode não ser aplicável a todas as organizações portuguesas. A dimensão da organização, o mercado onde atua, o setor de atividade, e o contexto económico onde se insere, são apenas alguns exemplos de fatores que podem condicionar a implementação das práticas de GRH dissecadas no estudo de caso. O reforço do modo como são conduzidas as práticas de GRH noutras organizações iria permitir uma maior abrangência no leque de possibilidades de desenvolvimento de CC, assegurando assim um maior número de opções às organizações portuguesas. Deste modo, tornaria mais fácil e eficaz a sua adaptação a cada realidade organizacional.

6.3. Sugestões Futuras de Investigação

Em primeiro, defende-se a relevância em continuar a trilhar um caminho no que diz respeito à caracterização da criatividade e à definição das CC em contexto de trabalho. Nesse sentido, e considerando o potencial da ferramenta desenvolvida, seria importante a aplicação do Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de GRH, a um universo amostral maior, tanto a organizações pertencentes ao *ranking* das *GPW* como a organizações que não se enquadram no mesmo, na perspetiva de estabelecer uma análise comparativa interorganizações.

Por fim, considera-se indispensável apostar na compreensão das melhores práticas de GRH que potenciem a criatividade e a inovação das organizações portuguesas. A atual situação social e económica em Portugal condiciona fortemente o funcionamento das empresas; sendo que a criatividade pode ser um instrumento ao serviço da organização, enquanto garante de maior capacidade de adaptação e de resolução de problemas impostos pelas condições externas. Através da aplicação de um modelo metodológico semelhante, ao aplicado neste estudo, a uma maior variedade de organizações, em que a inovação seja evidente, seria possível desenvolver um guia, mais profundo e abrangente, das melhores práticas de RH que potenciem a captação e o desenvolvimento de CC. Este estudo aponta direções nesse sentido, mas seria imperativo consolidar o conhecimento nesta área, para que este possa ser transportado eficazmente para o contexto da gestão organizacional, fornecendo um maior número de *outputs* que possam ser tidos como bons modelos a adotar para outras organizações portuguesas.

Referências Bibliográficas

- Amabile, T.M.; Barsade, S.G.; Mueller, J.S. & Staw, B.M (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T.M. (2001). Beyond talent: John Irving and the passionate craft of creativity. *American Psychologist*, 56, 333–336.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10, pp. 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–76.
- Amabile, T.M.; Barsade, S.G.; Mueller, J.S. & Staw, B.M (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amaral, J. & Piteira, M. (2014). *Competências criativas em contextos emergentes: Perfil individual e práticas organizacionais*. In 40 anos de democracia(s): progressos, contradições e prospetivas. Atas do VIII Congresso Português de Sociologia, Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia. ISBN: 978-989-97981-2-0. Disponível em http://www.aps.pt/vii_congresso/area=actas&m=1. Acesso em 18 de Setembro de 2015.
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barron, F. & Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence, and personality. In M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 32, pp. 439–476. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Becker, K.L. & Matthews, J.H. (2008, Dezembro). *Linking HRM and innovation: Formulating the research agenda*. 22nd ANZAM Conference. Managing in the Pacific Century, 2-5. Auckland, New Zealand. December, Auckland, New Zealand.
- Berg, L.B. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, (4th ed). Allyn & Bacon: Boston.
- Burgess, R. (1995). *In the field: An introduction to field research*. London: Routledge.
- Câmara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Camelo-Ordaz, C.; de la Luz Fernández-Alles, M. & Valle-Cabrera, R. (2008). “Top management team’s vision and human resources management practices in innovative Spanish companies”. *International Journal of Human Resource Management* 19(4), 620-638.
- Chen, C.J. & Huang, J.W. (2009). Strategic human resources practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.
- Csikszentmihalyi, M. (1999) Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*, pp.313-335. New York, NY: Cambridge University Press.

- Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R.C.; Cardoso, C.C.; Marques, C.A. & Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Creswell, J. W. (2007). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Davis, J.P. & Eisenhardt, K.M. (2011). Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56, 159-201.
- de Leede, J., & Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108-117.
- Deci, E.L.; Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed), pp. 1-32. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 335-354.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.), pp 695-727. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Foss, N. J.; Laursen, K. & Pedersen, T. (2011). Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organization Science*, 22(4), 980-999.
- Garavan, T. & McGuire, D. (2001). Competencies & Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric & the Reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-164.
- Great Place to Work (2013). *Great Place to Work in Portugal*. Retirado de <http://www.greatplacetowork.pt/> (consultado em abril de 2014).
- Greenhaus, J.H.; Callanan, G.A. & Godshalk, V.M. (2010). *Career Management* (4th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hennessey, B. & Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Holland, S.; Caston, K. & Comes, J. (2003). Critical Success Factors for Cross-Functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 231-259.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 36(4), 364-398.

- Laursen, K. & Foss, N.J. (2014). Human Resource Management Practices and Innovation. In M. Dodgson, D. Gann & N. Phillips (Eds.), *Handbook of Innovation Management*, pp.506-529. Oxford: Oxford University.
- Laursen K. & Foss N.J. (2003). New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal Economics*, 27(2), 243–263.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1993). *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York : Currency/Doubleday.
- Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 2(4), 105-115.
- Lubart, T.I. & Sternberg, R.J. (1995). An investment approach to creativity: Theory and data. In S.M. Smith, T.B. Ward, & R.A. Finke (Eds.), *The creative cognition approach*, pp. 269–302. Cambridge, MA: MIT Press.
- Malakate, A.; Andriopoulos, C. & Gotsi, M. (2007). Assessing job candidates' creativity: Propositions and future research directions. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 307-316.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McMeekin, A. & Coombs, R. (1999). Human resource management and the motivation of technical professionals. *International Journal of Innovation Management*. 3(1), 1-26.
- Mitrani, A.; Dalziel, M & Fitt, D. (1993). *Competency based human resource management*. London: Kogan Page.
- Mumford, M.D.; Hester, K.S. & Robledo, I.C. (2011). Creativity in organizations: Importance and approaches. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity*, pp. 3-16. Oxford, UK: Elsevier.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Parente, C. (2008). *Competências. Formar e Gerir Pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Parente, C. (2003). *Construção Social das Competências Profissionais: Dois Estudos de Caso em Empresas Multinacionais do Sector da Metalomecânica* (DoctoralDissertation). Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? And why should you care? *Training*, 35(6), 58-64.
- Piteira, M. (2014). *CSI: Construção Social da Inovação - Casos Portugueses de Base Tecnológica*. Lisboa: Clássica Editora. ISBN 978-972-561-366-5.
- Piteira, M. (2013a). *Ser ou não ser criativo? Proposta para um perfil por competências*, IV Conferência IIRH: Investigação e Intervenção em RH “Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos. 29 de Janeiro: Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Piteira, M. (2013b). *Professions in a changing world: The role of creativity*. RC52 ‘Professional Groups’, ISA RC52 Interim Conference, “Challenging Professionalism – New directions in policies, publics and the professions”. Technical University of Lisbon,

Portugal, 28-30 November 2013. URL:http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/interim/?Full_Papers.

Quivy, R. & Campenhout, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Ed, Lisboa: Gradiva.

Raytcheva, S. & Hermel, P. (2010). Does human resources management based on creativity enhance the innovation capability? - An exploratory study of french firms. *Annals of Faculty Engineering Hunedoara. International Journal of Engineering*, 231-238. Tome VIII, Fascicule 2. ISSN 1584-2665.

Reiter-Palmon, R.; Wigert, B.; & de Vreede, T. (2011). Team creativity and innovation: The effect of team composition, social processes and cognition. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity*, pp. 295-326. New York: Elsevier.

Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4ed.). San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.

Serrat, O. (2009). Harnessing creativity and innovation in the workplace. *Knowledge Solutions*. 61, 1-11.

Shalley, C.E. & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou and C. Shalley (Eds.) *Handbook of Organizational Creativity*, pp. 3-31. New York: Lawrence Erlbaum and Associates.

Shipton, H.; West, M.A.; Dawson, J.; Birdi, K., & Malcolm, P. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.

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

Sternberg, R. (2006). The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.

Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação: Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Monitor: Lisboa.

Torrance, E. P. (1962). *Guiding creative talent*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tushman, M.L. & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.

Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas

West, M.A. & Sacramento, C.A. (2006). Flourishing in teams: Developing Creativity and Innovation. In J. Henry (ed.) *Creative management and development* (3rd edition.), pp. 25-44. London: Sage Publications.

West, M.A.; Hirst, G.; Richter, A.W. & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13(2), p. 269-299.

Woodman, R.; Sawyer, J. & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.

Yin, R. (1994). *Case study research. Design and methods*. London: Sage.

Anexos

Índice

Anexo 1 Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de GRH - Entrevista	41
Anexo 2 Grelha de Análise de Conteúdo e Frequência MAXQDA	44

Índice Quadros

Quadro 12- Sistematização das categorias de análise. Questões da entrevista.....	41
Quadro 13- Grelha de Análise de Conteúdo	44

Índice Tabelas

Tabela 1- Frequência de Palavras - MAXQDA.....	45
--	----

Índice Gráficos

Gráfico 1- Frequência das palavras mais utilizadas nas entrevistas	45
--	----

Anexo 1

Guia para Avaliação de Competências Criativas e Práticas de GRH - Entrevista

Guião das Entrevistas Semiestruturadas

Quadro 12- Sistematização das categorias de análise. Questões da entrevista

Categorias	Dimensões	Indicadores (Questões da entrevista)	Referências
Enquadramento organizacional da inovação	Utilização de algumas categorias do C.R.A.N.I.O., nomeadamente do Contexto, Resultados, Novidade/ Novas Ideias.	<ul style="list-style-type: none"> - Considera a empresa inovadora? Porquê? - Quais os aspetos organizacionais que considera serem alavanca para a inovação? - Como integra a questão da criatividade na inovação da empresa? 	Tushman & Nadler (1986); Holland et al. (2003); Tidd et al., (2003); West et al. (2004); Cunha <i>et al.</i> , (2010); Piteira (2014).
Competências Criativas	Definição de Criatividade Caraterísticas do colaborador criativo Definição do conceito de Competências Criativas para o contexto de trabalho Vantagens de Competências Criativas em contexto de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - O que entende por criatividade? - Quais as principais caraterísticas de um colaborador criativo? - Qual é o seu entendimento sobre as competências criativas no contexto de trabalho? A que se refere? - Quais as principais vantagens de competências criativas no seu contexto de trabalho? - Entende a criatividade como uma competência central/transversal (que todas as funções devem ter); ou específica a algumas funções? 	Torrance (1962); Csikszentmihalyi (1999); Amabile (2001); Parente (2003, 2008); West & Sacramento (2006);

	Criatividade como um conjunto de Competências transversais Vs Específicas Criatividade e Análise de Descrição de Funções	- Existe um documento formal de descrição de cada função? A criatividade é contemplada nessa descrição? Se sim, como é que esta é operacionalizada na descrição de funções?	Malakate et al. (2007). Cunha <i>et al.</i> , (2010); Reiter-Palmon et al. (2011) Piteira (2013a).
Práticas de GRH	P₁. Recrutamento e Seleção As práticas de Recrutamento e a Seleção têm grande impacto na inovação organizacional por via da aquisição de colaboradores com competências criativas.	- A criatividade é um critério preferencial na seleção entre candidatos? Como são identificadas as competências criativas num processo de Recrutamento & Seleção? - Os colaboradores são recrutados e selecionados para esta empresa por serem considerados criativos? - Existem provas/testes específicos, individuais ou em grupo, realizados no momento da seleção dos candidatos, que contemplem a identificação dessas mesmas competências? Quais?	Scarborough (2003); Sternberg (2006); Chen & Huang (2009).
	P₂. Formação e Desenvolvimento A Formação e o Desenvolvimento contribuem para a inovação organizacional por via do desenvolvimento de competências criativas dos colaboradores da empresa.	- Do seu ponto de vista considera que as políticas organizacionais de Formação e Desenvolvimento contemplam o desenvolvimento de competências criativas, integrando, por exemplo, nos seus planos de formação métodos e técnicas de criatividade? Quais os métodos e técnicas de desenvolvimento da criatividade mais usados? - A criatividade é uma prioridade ao nível da formação nesta organização? De que forma são providenciadas diretrizes de formação que promovam competências criativas no contexto de trabalho?	Shipton <i>et al.</i> (2005); Shipton <i>et al.</i> (2006).
	P₃. Avaliação de Desempenho A Avaliação de Desempenho representa um dos mecanismos mais relevantes para o desenvolvimento criativo. A constituição de instrumentos de avaliação de desempenho orientados para as competências criativas é fundamental para o desenvolvimento da inovação.	- Existem critérios na avaliação de desempenho que estejam diretamente relacionadas com a criatividade? - Os instrumentos de avaliação contemplam, de forma clara, a necessidade de cumprimento de certas metas diretamente relacionadas com o desenvolvimento de ações criativas no contexto de trabalho? - De que forma entende que um sistema de avaliação de desempenho deva ser estruturado de forma a garantir a inovação organizacional?	de Leede & Looise (2005); Shipton <i>et al.</i> (2006); Chen e Huang (2009).

Práticas de GRH (cont.)	P₄. Gestão de Carreiras As práticas de Gestão de Carreiras, centradas em competências criativas, exercem mecanismos de motivação nos colaboradores dada a necessidade de alcançar objetivos criativos para a progressão de carreiras.	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a influência do desenvolvimento individual da criatividade ao nível da Gestão de Carreiras? - Existem metas relacionadas com o desenvolvimento de competências criativas no plano de gestão de carreiras? - Qual pensa ser a relevância de gerir carreiras, com base no desenvolvimento de competências criativas, para garantir inovação organizacional? 	Delery & Doty (1996); McMeekin & Coombs (1999); Scarborough (2003); de Leede & Looise (2005).
	P₅. Gestão de Recompensas O sistema de Gestão de Recompensas tem um forte potencial motivador junto dos colaboradores. Gerir recompensas com base nas competências criativas influencia positivamente o desempenho inovador da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Neste momento, o sistema de recompensas contempla o alcance de determinadas metas relacionadas com o desenvolvimento de competências criativas? Se sim, que tipo de recompensas se enquadram nesta lógica de compensação? Monetárias, não monetárias? - Como avalia o impacto da gestão de recompensas para o desenvolvimento de uma organização inovadora? - Considera que este é a principal fonte de motivação dos colaboradores para que estes desenvolvam práticas criativas? Se não, qual pensa então ser o principal elemento motivador dos colaboradores? 	Scarborough (2003); de Leede & Looise (2005); Shipton et al. (2006); Camelo-Ordaz <i>et al.</i> (2008); Chen & Huang (2009).
Práticas de GERH para a criatividade	Gestão estratégica de RH para a criatividade (GERH para a criatividade) As diferentes práticas de GRH têm todas o mesmo impacto para o desenvolvimento de competências criativas. Traços Individuais Vs Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Qual entende ser a(s) prática(s) de Gestão de Recursos Humanos com maior influência para garantir a presença e desenvolvimento de competências criativas na organização? - Pode dizer-se que a sua empresa tem um ambiente criativo? Se sim, quais as suas principais características? - Qual(ais) da(s) prática(s) de GRH, contribui de forma estratégica para a criação deste ambiente criativo? - São as práticas de GERH que contribuem para a criação do ambiente criativo; ou as pessoas com competências criativas da empresa que ajudam a formatar / desenvolver as práticas de GERH orientadas para a criatividade? - Das áreas <i>core</i> da GRH referidas, qual gostaria ver ser feito um maior investimento? Qual gostaria de ver recair um maior desenvolvimento? - Qual considera ser o aspeto mais relevante para que se verifique inovação organizacional: a presença de indivíduos criativos ou o suporte assegurado pela organização? 	Becker & Matthews (2008); Cunha <i>et al.</i> , (2010); Hennessey & Amabile (2010); Schein (2010). Piteira (2013b); Raytcheva & Hermel (2010).

Anexo 2

Grelha de Análise de Conteúdo e Frequência MAXQDA

Quadro 13- Grelha de Análise de Conteúdo

Categoria	Dimensão	Unidades de Contexto				
		Departamento de Inovação Entrevista 1	Departamento de Qualidade Entrevista 2	Departamento de Projeto Entrevista 3	Departamento de Produto Entrevista 4	Departamento de DDO Entrevista 5
Enquadramento organizacional da Inovação	<p><i>Avaliação da organização face à inovação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Considera a empresa inovadora? Porquê?</i> 	<p>Sim, no nosso mercado o lema é inovar ou morrer. Temos mesmo que inovar para podermos ser competitivos... fator de diferenciação no mercado, que permite os clientes poderem optar por nós em detrimento de outros.</p>	<p>Sim... pela génese e toda a sua cultura. Por uma questão de organização e de processos de trabalho que levam a resultados... vendas... novos produtos ou novos serviços... exportação, que em Portugal está muito associado à inovação.</p>	<p>Sim... área em que decidiu atuar... não foi à procura daquilo que poderia ser mais fácil. O que temos alcançado em termos de resultados também reflete ...prêmios ... distinções... estamos a trilhar um caminho se calhar à frente dos outros. Aquilo que nós temos... a nível organizacional, também não é assim tão comum.</p>	<p>Eu acho que sim... depende das várias unidades orgânicas, se calhar umas são mais que outras...é uma organização que tem estado sempre na frente do que se faz e isso revela inovação.</p>	<p>Considero. Temos vários mecanismos que favorecem, facilitam o processo de inovação... alguns deles certificados. Empresa inovadora, não só pela inovação que trás, pelos seus produtos no mercado... mas também pela forma como internamente gere esse assunto.</p>
	<p><i>Condições de Suporte Organizacional para a Inovação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quais os aspetos organizacionais que considera mais relevantes como alavanca da inovação?</i> 	<p>Inovação está em todo o lado da empresa. No entanto, há uma área específica (Departamento de Inovação) que exige um <i>know-how</i> muito profundo, que é a otimização e que é um fator de diferenciação no mercado. Existe um sistema de gestão (certificado)...obrigou-nos a olhar para a inovação como algo que está em todo lado da empresa, tanto no marketing, produção, serviços, produtos, e também o próprio</p>	<p>A cultura e a estrutura... tem muito a ver com novas pessoas... manter as pessoas, os nossos talentos... pessoas que tenham aptidões para aprender a fazer e que tenham alguns aspetos comportamentais interessantes e que têm tudo a ver com inovação: adaptabilidade, proatividade, iniciativa.</p> <p>A forma como nós funcionamos desde o início de “o mercado é um</p>	<p>Responsabilização que é feita sobre as pessoas... procurar muito o desenvolvimento das pessoas pelas suas competências.</p> <p>Estarmos muito atentos aquilo que as pessoas conseguem, com os seus conhecimentos, pôr em prática e fazer por elas próprias e trazer valor acrescentado para a empresa... principal marca diferenciadora.</p>	<p>Os dois administradores, desde sempre... são duas pessoas que promovem muito e que incentivam nesse sentido.</p> <p>O próprio ambiente da empresa, (pelo menos em algumas unidades orgânicas) é muito informal... as pessoas são muito incentivadas em ser o que são e mostrarem os seus interesses, e ir à procura um bocadinho</p>	<p>Próprios processos e procedimentos de trabalho... ferramentas internas... que possibilitam que as pessoas participem, ou que ponham as suas ideias de forma partilhada à organização.</p> <p>Ambiente de abertura, de cooperação... incentivo muito importante em termos de criatividade... pessoas sentirem que não há bloqueios nem obstáculos, à partida, para que possam enveredar de</p>

		desenvolvimento organizacional. Outras questões organizacionais: parceiras com universidades e clientes... temos com eles projetos em conjunto que são para benefício próprio. Política de estágios remunerados.	mundo...”... sempre à procura de novos conhecimentos... para podermos incorporar nos nossos produtos. Isso é importante, pessoas, produtos, mercados.		desses interesses no âmbito do seu trabalho.	forma mais inovadora na atividade da empresa
Enquadramento organizacional da Inovação (cont.)	<i>Relação da Criatividade para a Inovação</i> • <i>Como é que encara a questão da criatividade na inovação da Siscog?</i>	Condição necessária para haver inovação... que não basta a criatividade, é preciso que essa criatividade se traduza na criação de valor. Para fomentar essa criatividade muitas vezes recorremos ao método de brainstorming, é essa a nossa ferramenta principal mas não só... participação em eventos tipo conferências científicas, leitura constante que fazemos de publicações científicas... ajudam ao surgimento de ideias que depois têm de ser exploradas.	É a génese da inovação. Se não há ideia não há inovação. Por outro lado se só houver ideias também não serve para nada, portanto podemos ser pessoas extremamente criativas mas nada uteis, e a inovação entra com a utilidade da nossa criatividade. Estamos sempre a reinventar coisas... eu sou da opinião que já está tudo inventado. Podemos é arranjar novas aplicações ou combinações	As pessoas têm liberdade para desenvolver formas mais ricas, mais criativas de conseguirem fazer um melhor trabalho... não estão assim tão limitadas no como é que operacionalizam o seu trabalho... isso é uma oportunidade para porem em prática a sua criatividade. Ideias há muitas, ideias exequíveis já não há assim tantas... construir essa ideia para a prática é que vai um longo caminho.	(As pessoas) são incentivadas a ser livres de serem aquilo que são e de irem um bocadinho à procura dos seus interesses... faz com que possam ser mais criativas. No departamento de produtos... as pessoas têm uma grande possibilidade de intervir no desenho do próprio produto... são um pouco obrigadas, da forma como é feito o desenvolvimento, para contribuírem para esse desenho da solução. Isso aí acho que puxa um pouco por essa criatividade das pessoas e essa inovação.	Estimularmos e promovermos características que estão relacionadas com a iniciativa, proatividade, o auto desenvolvimento, a pessoa que procura soluções que não estejam previamente definidas, ou métodos que não estejam previamente definidos, acabam por ser formas de validar essa componente. As competências comportamentais são tidas em grande conta tanto no processo de recrutamento como no de avaliação de desempenho e até processo de formação.
Competências Criativas	<i>Definição de Criatividade</i> • <i>O que entende por criatividade?</i>	Processo de geração de ideias... avaliação das mesmas. Potenciado quando é feito em grupo... permite ver o problema de várias óticas. Surge no momento em que se começa a meter as mãos na massa, é uma criatividade <i>on-the-job</i> ... fundamental a parte experimental	Eu não considero a criatividade por si só útil... criatividade é isso mesmo, uma descoberta que não tem de ser útil por si só.	Para mim é “ <i>think outside of the box</i> ”. É nós conseguirmos fazer as coisas da maneira que achamos que faz sentido e não porque estamos a seguir ou procedimento. Não é só ideias... é concretizar novas formas de fazer as coisas. É percebermos o que está para trás.	É o questionar... a forma como as coisas estão feitas... não dar como certas as soluções existentes. Depende muito do conhecimento. Quanto mais nós estejamos por dentro das coisas... começamos a questionar mais... a fazer outro tipo de associações.	É vivermos de uma forma de ver a realidade mais pessoal... menos condicionada ou padronizada por estereótipos, regras. É uma forma mais individual de ver a realidade e de querer agir sobre ela e interagir com ela.

Competências Criativas (cont.)	<p><i>Caraterísticas que definem um sujeito criativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quais as principais caraterísticas de um colaborador criativo?</i> 	<p>Abertura de espírito... capacidade de análise... paixão por aquilo que está a fazer, trabalho de equipa... capacidade de olhar o mesmo problema segundo uma ótica diferente. Perseverança... Não aversão ao erro... correr o risco de errar.</p>	<p>Mente aberta, adaptável, proactivo, capacidade de iniciativa, com curiosidade... sede de saber... estar atento, ser observador, ser curioso, não ter medo de falhar.</p>	<p>Para fazer um bom trabalho e sermos bons profissionais... sermos críticos em relação aquilo que temos para fazer... é percebermos porque estamos a fazer as coisas. Operacionalização (ideias) orientada ao objetivo final ou ao resultado</p>	<p>Pessoa que procura o conhecimento.</p>	<p>Temos criativos com caraterísticas muito diferentes... pessoas muito criativas que são introvertidas... temos de desenvolver o trabalho em equipa e partilha de conhecimento... temos criativos... muito impulsivos, muito fora da caixa... mais difícil depois enquadrar em determinadas regras e procedimentos, (Em comum) Têm uma visão... particular sobre os problemas que lhes são colocados... arranjar soluções. Não têm um raciocínio óbvio ou demasiado estereotipado sobre a realidade.</p>
	<p><i>Definição de Competências Criativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Considerando o contexto de trabalho a que é que se refere o conceito de competências criativas?</i> 	<p>Têm expressão no desenvolvimento do processo criativo e de novas criações que ocorrem dentro da equipa. Fazer investigação aplicada... construção de ideia... testar essa ideia... avaliação da aplicação dessa ideia. Todas as caraterísticas dos sujeitos criativos acabam por ser importantes. Nem todas as pessoas que tenho na equipa têm um perfil criativo... mas todos são importantes. Há pessoas que têm... facilidade em ter ideias, boas ideias, e outros são mais dotados para aplicar essas ideias.</p>	<p>Está relacionado (com a criatividade)... iniciativa... o colaborador criativo... curioso, ou que se auto desenvolve... É sempre um processo individual mesmo que eu esteja em grupo porque eu posso pegar numa ideia de outro e transformá-la mas fui eu que a transformei... a criatividade acaba por ser sempre individual e a inovação um processo coletiva.</p>	<p>Concretiza-se no desenvolvimento dos nossos produtos e na adaptação às diferentes realidades. Temos um problema que o cliente nos coloca... precisamos de perceber qual é o problema, e precisamos de montar um puzzle... (esse) é o maior reflexo de como operacionalizamos essa criatividade.</p>	<p>No departamento onde eu trabalho, o trabalho não é um trabalho mecânico... envolve vários tipos de conhecimento... as pessoas têm de ir à procura desse conhecimento. Não são tarefas individuais... muitas delas envolvem muitas pessoas, envolvem a discussão de ideias, passagem de conhecimento... Há uma corresponsabilidade para que o objetivo no final seja atingido. (reflete-se) na procura do conhecimento... mas também... partilhar com os outros.</p>	<p>A par de um espírito analítico, deverá haver uma capacidade de abstração... sentido de experimentação. Quebrar também algumas regras, mas distinguir aquelas que são rígidas daquelas que são violáveis. Em contexto de trabalho é importante que as pessoas saibam... vender as suas ideias... (capacidade de) comunicação e a negociação.</p>

Competências Criativas (cont.)	<i>Vantagens em possuir capital humano dotado de Competências Criativas</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>Quais as vantagens de ter um conjunto de competências criativas em contexto de trabalho?</i>	Maior capacidade de inovação... (fator) motivacional para a equipa... porque as pessoas passam a gostar mais daquilo que fazem Lidar com a mudança... competências criativas permitem lidar melhor com a mudança... não é automático.	Sem a criatividade não há inovação... sem inovação não temos resultados... não nos destacamos da concorrência. Outras vantagens que não são tão diretas... bem-estar... diversidade... mente mais aberta... pessoas com competências comportamentais interessantes muito desenvolvidas.	Podemos dar mais saltos... mais degraus, podemos chegar mais longe. Melhores condições para as pessoas poderem fazer o seu trabalho... empresa mais competitiva mesmo ao nível de gestão. Atuamos também num mercado que é muito agressivo e onde é muito difícil ganhar terreno.	Para as pessoas é muito motivante por sentirem que estão a contribuir para um produto final...isso é importante. Para a equipa e departamento as coisas (são) mais fáceis de gerir... a responsabilidade é de todos, é delegada, é partilhada... (Existe) outro tipo de iniciativa... interesse...envolvimento.	Sermos competitivos com os nossos concorrentes... Mercado é muito exigente... muito dinâmico o desenvolvimento de necessidades dos clientes Sobrevivência, subsistência da empresa... é um ingrediente fundamental para a sustentabilidade.
	<i>Criatividade enquanto competência transversal ou específica</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>Criatividade-competência transversal ou específica?</i>	Transversal a toda a organização, no entanto nem todas as pessoas têm que ter esse tipo de competências. É importante a conjugação de perfis diferentes... mais criativos e perfis mais operativos. Ao conjugar consegue-se obter os melhores resultados.	Devemos ter diversidade acima de tudo... é preciso um equilíbrio de competências. Uma pessoa extremamente criativa se calhar, pode ser, pouco organizada, pouco processual. Se forem todos assim depois falta o outro lado de quem é que põe o carro a rolar.	Eu acho que isso se aplica a toda a gente, eventualmente de formas diferentes e com formas de operacionalização diferente.	Deve ser transversal a toda a empresa. Há pessoas... não é necessário incentivar esta característica, para outras se calhar é preciso incentivar um bocadinho. Mas acho que devia ser algo procurado por toda a empresa. Desta forma o desenvolvimento do trabalho é mais rico.	Penso que pode ser transversal embora com características diferentes e em grau diferente. Não vamos exigir um grau de criatividade tão grande à área administrativa como à de desenvolvimento senão a dinâmica fica desfasada e parece que não estamos na mesma empresa.
	<i>Operacionalização da criatividade no instrumento de análise de descrição de funções</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>a)Na Siscog existe um documento formal de análise de funções? b)A criatividade é contemplada nessa descrição?</i>	a)Temos um documento chamado estrutura orgânica que define as funções principais da empresa. Não diz tudo ao pormenor... mas para os cargos principais existe uma descrição das funções. b)Talvez mais no departamento de inovação. Pode não ser utilizada a palavra criatividade mas está lá obviamente expressa. Está expressa no código genético da empresa. Existe uma definição mais ou menos formal de como o processo de inovação é feito.	a)Não, em termos de descrição de funções não temos um documento formal... temos é uma estrutura orgânica e um organograma que diz quais as responsabilidades de cada departamento... o que se espera do departamento em termos de objetivos... o propósito de cada departamento... temos um conjunto de competências, saber-fazer, que são requeridas. b)A criatividade entra nesses saberes-fazer de forma explícita no nosso dicionário competências.	a)Temos um documento que descreve a nossa estrutura orgânica e que associa às diferentes funções responsabilidades. b)Temos a inovação como um dos valores da empres. De forma indireta expressa na responsabilidade das funções (desenvolvimento de produtos e manutenção de sistemas). Temos uma ferramenta de suporte à gestão das competências... aí temos competências comportamentais em que a criatividade é um dos itens sujeitos à avaliação.	a)A cada um destes órgãos está associado um conjunto de responsabilidades... têm expressão num conjunto de competências que são necessárias para que cada departamento funcione. b)(Por) se explicitar a responsabilidade da unidade orgânica promove o desenvolvimento de competências das quais uma delas pode ser a criatividade. Deve percorrer toda a organização, e isso acontece... embora não seja uma característica diretamente explicitada.	a)Temos um documento formal de descrição das responsabilidades de cada órgão e depois temos uma base de dados com a descrição de cada competência associada a cada órgão e indivíduo... fazemos uma gestão por competências. b)Existe um conjunto de competências que são operacionalização da criatividade... facilita às pessoas observá-la na prática. Existe dificuldade em aplicar a descrição de funções porque é muito mais rígido que a gestão por competências.

Recrutamento e Seleção	<p><i>Competências criativas enquanto fator determinante no processo de recrutamento e seleção</i></p> <p>• <i>Diria que a criatividade é um processo preferencial no recrutamento e seleção de candidatos?</i></p>	<p>No departamento de inovação há um enfoque especial nesse aspecto. Não é o único, pois saber trabalhar em equipe é importante, os conhecimentos técnicos também são importantes, mas obviamente que o aspecto criativo é importante... é um aspecto difícil de pôr à prova e captar. É mais por intuição.</p>	<p>São, se isso for identificado à partida... pode ser explícito, outras vezes não, consoante a função e o órgão. O meu departamento é... muito processual... existem várias competências a nível da gestão do sistema ... necessário ter algumas competências de criatividade. Entrem para que função entrem (colaboradores) serão sempre avaliados tendo em conta a criatividade mas depois de já ca estarem.</p>	<p>Pelos processos de recrutamento que eu tenho participado... não tenho propriamente uma “checklist” em que vou pondo “vistos”... sendo uma dessas competências a criatividade. Vou à procura de coisas dessas... faço questões relacionadas com tipos de trabalho que a pessoa já desenvolveu do ponto de vista técnico, e como é que abordou determinadas dificuldades, o que fez para ultrapassar.</p>	<p>Na minha equipa é um aspeto importante... é estimulada a independência das pessoas, a autonomia... é fomentada a tomada de decisões. Não se calhar de forma fundamental mas é um aspeto que é tido em conta.</p>	<p>Sim. As pessoas vêm com diferentes graus de criatividade. Temos em conta...em colaboração com a chefia...como é que está o equilíbrio de forças na equipa. Temos de ter valências diferentes... sensibilidades diferentes que se complementam mutuamente...tem de estar presente (criatividade) mas não tem de estar presente sempre em grau máximo. Tenta-se ver a coisa em conjunto, a dinâmica do próprio grupo de trabalho.</p>
	<p><i>Provas/testes realizados aos candidatos para aferição do seu potencial criativo</i></p> <p>• <i>Como são identificadas essas competências? Existem provas os testes específicos?</i></p>	<p>Não temos quaisquer testes de criatividade... fazemos testes mais técnicos. É mais na análise do currículo, nas perguntas da entrevista, onde tentamos... aferir esse tipo de competências. Os estágios são também uma boa forma de aferir essas competências pela prática...ver como ele (candidato) trabalha, se ele é mais ou menos autónomo...isso minimiza esse risco, ou pelo menos dá-nos mais conhecimento.</p>	<p>Temos testes de aptidão, mas aptidão técnica... conforme a função. Temos um teste mais psicológico, de personalidade... podemos ver questões relacionadas com a criatividade... se é uma pessoa proativa... que toma a iniciativa, se gere o próprio trabalho. Isso é avaliado sempre... explicitamente é avaliado no teste de personalidade.</p>	<p>Existem alguns testes que são aplicados mais na vertente comportamental e da personalidade. Eu não conheço muito bem... costume participar na parte mais técnica.</p>	<p>A entrevista serve um bocadinho para confirmar. Há testes... específicos que contemplam isso... não estou completamente presente de quais é que são os testes realizados. Na análise do CV tenta-se perceber quais os trabalhos que as pessoas têm tido, os interesses das pessoas. A entrevista permite conhecer os candidatos melhor... procura-se identificar certos comportamentos, ou aptidões da pessoa.</p>	<p>Sim... a par dos testes... de aptidão, mais de raciocínio ou viradas para a área técnica...temos também testes virados às competências comportamentais. Temos um parceiro que trabalha connosco e que aplica esse tipo de testes, nós selecionamos previamente quais são as características que queremos validar... depois vem o perfil de acordo com o que nós identificámos, o relatório.</p>

Formação e Desenvolvimento	<p><i>Impacto da Formação e Desenvolvimento no desenvolvimento de competências criativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A criatividade é uma prioridade ao nível da formação nesta organização? 	<p>Diretamente diria que não. As nossas formações normalmente são focadas mais na área técnica... algumas na área da liderança. (Em) criatividade nunca fizemos nenhuma formação orientada especificamente.</p>	<p>Sim...é uma questão muito cultural... pomos poucos holofotes... na palavra criatividade... não estamos preocupados se estamos a formar as pessoas para a criatividade... estamos a formar as pessoas para aquilo que é preciso elas fazerem... está tudo integrado. Em momentos especiais da empresa, nos encontros anuais...falamos de inovação...criatividade, falamos de coisas novas... para as pessoas perceberem que estão na crista da onda. Mas é coisa que no dia-a-dia não se fala disso mas que faz parte.</p>	<p>Começa a ser uma prioridade para funções onde isso começa a revelar-se necessário... (para a maior parte das pessoas) o objetivo de trabalho está diretamente relacionado com objetivos operacionais da empresa. Maior parte da nossa formação está orientada para essas pessoas. (Para os restantes) estamos a começar a considerar prioritário... dar este tipo de formação. Para depois serem elas próprias mecanismos de desenvolvimento das outras pessoas.</p>	<p>Acho que não explicitamente. Quando as pessoas entram têm uma grande quantidade de tempo de formação, são muitas horas de formação. Há muito conhecimento associado aos produtos da Siscog e da área em que os novos candidatos estão inseridos... não é muito fácil contemplar formações concretas relacionadas com criatividade.</p>	<p>Na área de formação interna, que é a maior parte da nossa formação, porque o nosso <i>know how</i> é muito específico... não há nada formal que dirija a formação nesse sentido. (Na) outra área (formação comportamental), de liderança, de gestão, e o próprio coaching... isso é muito abordado. Do ponto de vista técnico... não será tanto uma prioridade. Não é dada uma formação explícita em criatividade mas sim em competências comportamentais que podem estar relacionadas com a criatividade.</p>
	<p><i>Métodos e Técnicas de Formação utilizados</i></p> <p><i>Condução dos processos de Formação e Desenvolvimento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De que forma são providenciadas essas diretrizes de formação? 	<p>Indiretamente, a participação em conferências... ajuda a gerar novas ideias. Temos uma atividade chamada vigilância científica e tecnológica que consiste em leituras... e discussão em conjunto dessas mesmas leituras (publicações científicas).</p>	<p>Temos muitas técnicas... <i>mailing lists</i> (tipo fórum)...onde trocam ideias sobre assuntos... mecanismos de comunicação que permitem às pessoas fazer brainstorming... sessão temática... discutir um assunto... e coisas mais informais (pausa café). Temos... <i>pers programing</i> onde estão duas pessoas a fazer a mesmas coisa... procurar encontrar soluções.</p>	<p>O tipo de formação...que é dado...é mais operacional ...diretamente apontada ao tipo de resultados. Exemplos que saem daqui :...entrada de novos colaboradores...formação ... passa por métodos de trabalho, ferramentas... (e) para pessoas que ocupam, ou que passam a exercer funções de chefia... onde é importante desenvolver competências de liderança ...trabalha-se bastante a criatividade.</p>	<p>Tentamos...neste departamento... que haja formações em que as pessoas vão melhorando as suas competências, os seus conhecimentos Apesar de não haver uma formação em criatividade, as formações que possam ser administradas... acabam por ir buscar algumas competências que sejam importantes de desenvolver para melhorar o funcionamento das equipas e do departamento.</p>	<p>As pessoas acabam por pôr a criatividade ao serviço dos próprios métodos de trabalho. Por isso... temos muita facilidade nas certificações... acaba por ser uma coisa que vem da realidade para o papel e não o inverso. Em termos de práticas de RH... montamos a estrutura para as coisas funcionarem mas, em termos de processos, as equipas têm espaço para verem o que é mais adequado.. aí a criatividade vem ao de cima.</p>

Avaliação de Desempenho	<p><i>Critérios da Avaliação de Desempenho diretamente ligados com o alcance de ações criativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Existem critérios de A.D. que estejam diretamente readicionados com a criatividade?</i> <p><i>Instrumentos de Avaliação de Desempenho utilizados</i></p>	<p>Sim, nós temos de facto no departamento de inovação uma secção dedicada à criatividade.</p> <p>Temos uma área que tem que ver com a vigilância científica... (é) importante estar a par do estado de arte... vai permitir novas ideias. Temos mais dois tópicos, um que é criações inovadoras... que avalia o processo de como se faz sem olhar necessariamente para os resultados. O outro olha para as mais-valias dessas criações. Uma componente importante da avaliação deles tem a ver com a inovação.</p>	<p>Na nossa avaliação de desempenho temos as metas, é uma avaliação de desempenho que é algo qualitativa...é quantificado em termos de desempenho dos processos da empresa. As pessoas são avaliadas tanto a nível técnico... como comportamental... (nas) duas... estão incluídas questões relacionadas com a criatividade.</p>	<p>A maior parte das pessoas, os técnicos, são avaliados de uma forma operacional; as pessoas com responsabilidades acrescidas de chefia ou gestão são avaliadas de outra forma e essas é uma vez por ano, do ponto de vista operacional. Do ponto de vista comportamental toda a gente é avaliada uma vez por ano. Em teoria tem tudo para ser alavanca para o desenvolvimento das pessoas no seu todo mas não está a acontecer</p>	<p>Sim. A avaliação tem duas componentes... uma operacional, outra comportamental e um dos parâmetros (desta) é a criatividade. A questão da avaliação depende muito de cada unidade orgânica ...na minha equipa tento orientar as avaliações de desempenho para que seja mais uma autoavaliação em que no final haja uma reunião... em que se discute abertamente... não só a parte técnica mas vários aspetos do trabalho... aspetos relacionados com a criatividade são discutidos.</p>	<p>Existem. Quer na avaliação... operacional... quer a nível da avaliação comportamental. (Exemplo de competências do “dicionário comportamental”)... capacidade de análise e de conceção... autodesenvolvimento... iniciativa... uma é mesmo a criatividade... que nós identificamos como sendo a capacidade de explorar... produzir e desenvolver ou estimular... abordagens e soluções novas... estas são aquelas que apontam mais diretamente para a criatividade.</p>
	<p><i>Estrutura e dinâmica de processos de Avaliação de Desempenho para garante da inovação organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>A forma como o sistema de avaliação de desempenho foi montado é aquele que permite de uma forma clara garantir inovação?</i> 	<p>Eu acho que ele não garante mas fomenta...isso motiva as pessoas para participar em atividades inovadora.</p> <p>Dentro dos vários tópicos de avaliação, os que são relativos à criatividade têm maior peso do que os outros, o que traduz alguma importância que damos a este aspeto.</p>	<p>Avaliamos o desempenho das pessoas e não os resultados per si... preocupamo-nos mais com o processo. Quando fazemos a consolidação na avaliação de desempenho anual nós vemos o que são pontos a melhorar e temos objetivos individuais para a pessoa... sempre na perspectiva de melhorar o desempenho.</p>	<p>Avaliação de desempenho operacional... avaliação está na chefia...que pode solicitar contributos de outros, pares, ou não pares... (e) o avaliado é chamado a fazer uma autoavaliação. A avaliação comportamental é diferente. Cada pessoa é avaliada de forma anónima por outras três. Começou por ser um processo pesado e a dada altura tornou-se impossível... é muito moroso, principalmente para quem tem funções de chefia.</p>	<p>Há muitas formas diferentes de encarar a avaliação de desempenho ...em alguns sítios faz-se muito de acordo com esses parâmetros, noutros procura seguir uma lógica de que esses parâmetros servem só de orientação para as pessoas poderem se questionar. O sistema... ajuda a desenvolver a organização na vertente criativa porque... considera as responsabilidades de cada departamento... baseado nos valores e princípios.</p>	<p>Há sempre espaço para melhoria. O modelo em si... é suficientemente aberto... (mas) se não houver todo o trabalho à volta de sensibilização... criação de cultura de inovação...de mecanismos ele não serve para grande coisa, limita-se a verificar se estamos bem (ou) menos bem. A pessoa participa na avaliação... há ali uma troca de informação... que podem desenvolver soluções novas para o próprio desempenho individual e da equipa.</p>

Gestão de Carreiras	<p><i>Influência do desenvolvimento da criatividade na Gestão de Carreiras</i></p> <p><i>Existência de metas relacionadas com o desenvolvimento de competências criativas no plano de Gestão de carreiras</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Considera que a criatividade tem influência na gestão de carreiras, o alcançar de determinadas metas?</i> 	<p>Não temos um processo formal de gestão de carreiras. É um termo que nós tentamos evitar aqui. Existem planos de sucessão para cargos mais elevados... estão aplicados apenas a algumas áreas da empresa...no departamento de inovação ainda não foram aplicados, no entanto quando acontecer ... certamente terão essa componente bem evidente, porque há determinados cargos que necessitam dessa componente. Sem dúvida que competências criativas entram no processo de atribuição de responsabilidades.</p>	<p>Conforme a função... está muito dependente da função. Diria que quem está mais próximo de ter um excelente desempenho nas nossas competências comportamentais, que estão muitas delas relacionadas com a criatividade, poderá ter mais aptidão para subir hierarquicamente ou para ser reconhecido de alguma maneira.</p>	<p>Cada vez que se coloca a necessidade... de refletir...sobre mobilidade... são avaliadas uma série de características. Há uma reflexão sobre as competências e... apetências da pessoa... muito orientada pelas responsabilidades que estão por trás da necessidade. Por vezes vou bater à criatividade mas a orientação é só às responsabilidades e as competências comportamentais às vezes vão dar resposta a isto.</p>	<p>Em termos de evolução eu diria que sim, mas não diretamente. As pessoas que são capazes de se questionar, e de perguntar o que é que poderão fazer melhor e como é que poderão fazer as coisas melhor, têm uma capacidade de depois poderem evoluir e subir na carreira. A criatividade pode ajudar na progressão da carreira porque algumas das características referidas são muito importantes para conseguir ocupar cargos de gestão e chefia de equipas.</p>	<p>Aqui... é 80% da evolução da pessoa... nós não temos nenhuns limites formais em termos de permanência num determinado grau da função... depende de duas coisas: oportunidade e o percurso que a pessoa... consegue construir. (Não falo só da) criatividade das soluções técnicas que a pessoa vai... mas a criatividade que vá demonstrando também em termos de visão e de enquadramento da atividade da empresa... (assim,) maior a possibilidade de a pessoa, de facto, fazer essa evolução na carreira.</p>
	<p><i>Impacto da Gestão de Carreiras (com base em competências criativas) para a inovação organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerir carreiras com base em competências criativas pode ser importante para fomentar inovação organizacional?</i> 	<p>Sem dúvida. O departamento de inovação está em processo de reestruturação... estamos num processo de instituição de chefias intermédias e nessa altura fará imenso sentido estabelecer planos de sucessão... (atualmente) existem responsabilidades e essas responsabilidades são atribuídas de acordo com aspetos criativos. Ou seja, tacitamente isso existe embora não esteja formalizado.</p>	<p>É fundamental. Gestão de carreiras não é só ascensão na hierarquia, também há carreiras horizontais. Estivemos a trabalhar em planos de sucessões... temos algumas pessoas identificadas como potenciais, para subir para a hierarquia. A avaliação de desempenho é um indicador mas não é a avaliação de desempenho que faz a gestão das carreiras, é a aquisição de competências.</p>	<p>Estive envolvida há pouco tempo num processo de proposta... fiz uma tabela ...avaliação comparativa de várias pessoas... coisas como... sair da caixa e pensar formas diferentes... flexibilidade. Ou seja, existem determinadas competências importantes para chegar a exercer uma função específica. O mesmo pode ser verificado para outra função onde a criatividade seja mais evidente ou expressa.</p>	<p>Acho que sim. Tudo o que possa promover a iniciativa das pessoas, e promover que... sejam autónomas para a tomada de decisão... permite a empresa avançar e evoluir. Não sei se é concretamente só nessa questão da criatividade, mas se calhar envolvida com outras... é difícil dissociar a criatividade de outras competências porque as coisas estão todas um bocadinho relacionadas.</p>	<p>Nós temos uma evolução de carreira que é mais vocacionada para a área técnica e outra que é uma evolução de carreira mais vocacionada para a gestão pura. Há uma carga de motivação muito grande associado à evolução. É importante que se abra portas para várias saídas, valorizando os vários tipos de inovação que a pessoa possa ter, não só... na área técnica como... noutras áreas de funcionamento da empresa.</p>

Gestão de Recompensas	<p><i>Articulação entre o sistema de Gestão de Recompensas e as competências criativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Considera que atualmente o sistema de recompensas contempla o alcance de determinadas metas criativas?</i> 	<p>Sem dúvida. Tenho um exemplo agora muito recente de um colaborador que entrou há dois anos e que tem uma subida muito significativa na sua remuneração devido às suas competências nessa área. Quando... uma pessoa consegue fazer algo que as outras não conseguem, ou consegue fazê-lo com uma rapidez muito maior que as outras... de repente vai ter com certeza aumentos na remuneração.</p>	<p>O variável sim, que é o prémio...temos prémios de desempenho e prémios de excelência que estão diretamente relacionados com avaliação de desempenho, mas é uma remuneração anual variável, e varia com os resultados da empresa e com os resultados... da avaliação de desempenho.</p>	<p>A forma mais direta... da relação entre as recompensas e a criatividade é através do prémio de ideias. Temos um sistema de registo de ideias e de partilha de conhecimento... (depois) diferentes áreas da empresa que têm essa responsabilidade de ir avaliando as ideias que são colocadas... no encontro anual da empresa, são publicados os vencedores que ganham um prémio monetário.</p>	<p>Diretamente não... se a criatividade promover um bom desempenho, esse bom desempenho também poderá fazer com que haja um prémio. Esse prémio de ideias tem uma recompensa monetária e visibilidade. Estes óscares ou o prémio de ideias é algo de que as pessoas falam e que gostam de ganhar, ou estar nomeados...nesse sentido ajuda a tornar a organização mais inovadora.</p>	<p>Os prémios de ideias que nós temos aqui na empresa são diretamente virados para o estímulo de ideias criativas na empresa. Quando as pessoas vêm que os colegas que tiveram os maiores prémios são também aqueles que contribuíram mais em termos de inovação ou criatividade está subentendido que a recompensa objetiva tem muito a ver com essa parte.</p>
	<p><i>Recompensas Monetárias Vs Recompensas Não monetárias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Falamos de aumentos na remuneração monetária ou não monetária?</i> 	<p>Nós aqui temos... a remuneração mensal... e há também o prémio... (consiste na) distribuição dos lucros... (e) está indexado à avaliação... (que) tem em conta a criatividade. Também há questões não remuneradas ...encontro anual (entrega de prémio simbólico; reconhecimento público) ...publicações científicas (pessoa passa a ser conhecida na comunidade científica)... prémio de ideias... que exerce um forte mecanismo de motivação uma vez que este prémio pode ser ganho por qualquer colaborador.</p>	<p>A remuneração fixa não varia, varia tendo em conta a aquisição de competência... porque a avaliação de desempenho pode ser muito oscilante se a pessoa estiver a adquirir novas competências, não seria justo. O variável está ligado à avaliação de desempenho. O base está ligado à aquisição de competências</p>	<p>Diria que a recompensa monetária há de ser um chamariz. (Mas) o reconhecimento do trabalho...quem não gosta de ser reconhecido publicamente por um contributo que tenha dado?</p>	<p>(Existe um) prémio de ideias (que) tem uma recompensa monetária e visibilidade. Normalmente temos um encontro anual e isso é publicitado nesse encontro. Depois também há questões mais simbólicas, não têm valor monetário... (temos) uma espécie de óscares, e a inovação era, não sei se agora ainda é, mas pelo menos já foi noutros anos uma das categorias.</p>	<p>A gestão das compensações que tem... uma parte variável e uma parte fixa. A parte fixa está associada à avaliação das competências e progressão ...depois, temos toda a outra parte, parte de prémios de desempenho (que) incluiu a criatividade mas não se restringe a ela. (Depois temos coisas não monetárias), o ambiente de trabalho e os processos internos.(Existem) pessoas que preferem vir para a empresa a ganhar menos... esse facto tem peso na retenção.</p>

	<p><i>Impacto da Gestão de Recompensas para a inovação organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como avalia o impacto da gestão de recompensas no desenvolvimento de uma organização inovadora? 	<p>Importante mas eu diria que não é tudo porque as pessoas numa empresa inovadora... motivam muito pelo tipo de trabalho que têm... se eu não lhes der desafios elas vão-se embora. (As recompensas não monetárias são fonte motivacional pois transmitem) a ideia de que qualquer um pode mudar alguma coisa dentro da organização.</p>	<p>Há muitos mais mecanismos motivadores... acho que as recompensas são mais um fator de desmotivação que motivação... quando não está ao nível que consideramos justo desmotiva... a partir de determinado nível já não nos motiva ou já não é o fator mais motivador.</p>	<p>O foco está no desenvolvimento da empresa, em trabalharmos melhor, em conseguirmos atingir melhores resultados</p>	<p>Pode ajudar a chamar a atenção das pessoas para a questão da criatividade e da inovação. Tem de estar ligado a uma cultura de inovação da organização de forma global... desde a visão dos fundadores até aos níveis mais inferiores. As recompensas só por si não sei se valem de muito... é como uma valorização e reconhecimento de quem tem contributos desse género.</p>	<p>Se houver uma política de justiça e de clareza de critérios... sobre a gestão das compensações cria-se um clima de confiança... se as pessoas não estiverem confiantes nos processos, nos critérios, na clareza e na transparência dos processos, dificilmente se entregarão à organização... irão pelo cumprimento dos mínimos, e o cumprimento dos mínimos nunca passará pela criatividade.</p>
<p>Gestão de Recompensas (cont.)</p>	<p><i>Efeito motivacional das recompensas no desenvolvimento de desempenhos criativos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera que o sistema de recompensas é a principal fonte de motivação dos colaboradores? 	<p>Nesta área muito inovadora... claramente não. No departamento da inovação, é claramente importante o orgulho e estar a trabalhar numa empresa portuguesa que consegue afirmar-se no contexto internacional ... trabalho interessante... o desafio intelectual também é muito importante como fator de motivação... sentirmos que estamos completamente ao nível daquilo que se faz de melhor no mundo inteiro. O reconhecimento acaba por ser um fator motivacional mais importante.</p>	<p>Como fatores de motivação há muitos outros. Há o ambiente de trabalho, proporcionar o desenvolvimento tanto técnico como profissional, como humano... as pessoas sentem-se parte de alguma coisa. Há todas aquelas coisas que nós gostamos de ter na vida pessoal e que se tivermos no nosso trabalho são os fatores de motivação. São muito mais fatores de motivação do que a remuneração.</p>	<p>Diria que não. Não é isso que me move. Não consigo falar pelas mais de 100 pessoas que aqui trabalham.</p>	<p>Não sei bem. Acho que o reconhecimento talvez tenha mais importância na motivação que recompensas em dinheiro. O facto das pessoas, nessas iniciativas criativas, poderem ver o resultado... no produto ou nalguma ferramenta que é usada pela empresa... eu acho que tem um peso muito grande. Se calhar tão grande ou mais que a questão monetária.</p>	<p>Não considero que seja o principal de forma nenhuma... As pessoas valorizam muito também o reconhecimento subjetivo, ou seja, o cuidado em dar um feedback pessoal que seja verdadeiro, que seja sentido, que a chefia elogia, que a chefia escreva nas avaliações que depois vão para a gestão de topo... reconhecimento perante toda a organização, perante os pares e os gestores, é um mecanismo de motivação muito importante... isso é muito valorizado... não tem nenhum valor prático em termos de remuneração mas é simbólico.</p>

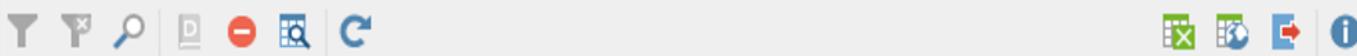
<p>Práticas de GERH para a Criatividade</p>	<p><i>Prática de GRH com maior influência para que se verifiquem competências criativas na organização</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Qual entende ser aquela(s) que têm uma maior influência para garantir o desenvolvimento de competências criativas na organização?</i> 	<p>É a gestão de objetivos, isso é muito importante como fator de produção de novas ideias porque a pessoa vai esforçar-se por conseguir atingir aquela meta. (Outro tópico importante) uma certa competição, mas não num sentido de competição entre pessoas, mas quase como concurso. (exemplo: ter várias equipas a tentar chegar ao mesmo objetivo)promove a motivação. A gestão de carreiras é talvez o que menos importância tem... os outros diria que são todos importantes.</p>	<p>Definitivamente a gestão de desempenho...não avaliação de desempenho. (no fundo o) mecanismo de comunicação... damos e recebemos feedback, encontramos ideias de melhoria, motivamos, reconhecemos... e isso é que faz as pessoas ficarem mais proactivas e com mais iniciativa, mais curiosas, desenvolverem-se. É um mecanismo que está muito oleado e que é muito importante para o nosso dia-a-dia e para a nossa melhoria, para a nossa gestão de RH.</p>	<p>Diria que é a comunicação dia-a-dia. O exemplo que damos e o feedback que damos às pessoas, e a receptividade que temos para as ouvir... acho que isso é onde está o maior exemplo, o que dizemos e o que nos predispomos a ouvir.</p>	<p>A comunicação e o efeito da liderança são capazes de ser o que têm maior influência. O facto de... os administradores da empresa... apelarem à criatividade das pessoas é algo que tem logo um grande impacto e se isso passar depois para outras chefias intermédias... ainda melhor os resultados.</p>	<p>Os RH têm de ser facilitadores daquilo que é potencial dentro da empresa...(através da) criação, dinamização de mecanismos de comunicação interna, que estimulem, informem, mobilizem as pessoas para um comportamento e ações... que sejam criativas (ex: produção de <i>papers</i>; sessões temáticas; <i>brainstorming</i>; promover reuniões periódicas;...). (No fundo) criação de clima, de ambiente e de estímulo para que depois as pessoas adiram.</p>
	<p><i>Caraterísticas Ambiente Criativo e influência da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Diria que a Siscog possui um ambiente criativo? Quais as principais características?</i> 	<p>Diria que sim. No departamento de inovação esse aspeto está muito presente pois faz parte dos objetivos ou da finalidade, do seu papel na empresa. O trabalho em equipa é decisivo. São equipas em que as pessoas estão abertas às ideias dos outros... o espírito cooperativo, de comunicação... partilha de conhecimento... (sem) medo da crítica. Ideia de que 1+1=4. Esta conceção é absolutamente fundamental.</p>	<p>Temos um clima assim “informal/formal”... Temos uma grande facilidade de andar de um lado para o outro e muitos mecanismos de comunicação (open <i>space</i>; comunicação remota; <i>chat</i> interno)... (isso) influencia muito a nossa capacidade de criar. Há teorias que dizem que quanto mais um ambiente é caótico mais nós criamos. Eu não acredito...é preciso um ambiente calmo... organizado... (com) regras ... (é um) processo muito disciplinado.</p>	<p>Acho que sim...nunca senti barreiras. (Existe) abertura para as pessoas fazerem as coisas da forma que lhes faz sentido e não só porque são assim que as coisas são feitas. Procuramos dar essa liberdade na gestão do trabalho com a consequente responsabilidade.</p>	<p>Pode sempre melhorar mas acho que sim. O clima informal que se vive dentro do departamento... aliado à influência que os chefes das equipas exercem e os próprios colegas uns nos outros acaba por ser determinante para o desenvolvimento do nosso trabalho de forma mais criativa... elementos como estes definem o ambiente da Siscog e em grande medida são responsáveis pelo crescimento e bons resultados da empresa.</p>	<p>A informalidade... (no entanto temos) uma identidade e uma imagem mais formal do que a maioria das empresas tecnológicas. (Nos questionários de satisfação) as pessoas dizem que “desde o primeiro dia senti-me em família, senti-me num grupo de amigos, não me senti como um estranho” e penso que isto será o melhor indicador do ambiente informal e de acolhimento.</p>

<p>Práticas de GERH para a Criatividade (cont.)</p>	<p><i>Existência de um ambiente criativo deve-se à GERH ou sujeitos criativos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Diria que a GERH que contribui para a criação de um ambiente criativo ou se por outro lado se são as pessoas com competências criativas que influenciam esta gestão estratégica?</i> 	<p>Acho que a estratégia está em primeiro lugar, porque se na estratégia não está uma abertura às novas ideias que as pessoas novas vêm trazer para a empresa é quase inútil que as pessoas venham com novas ideias. (Mas) a entrada de pessoas com novas ideias é também decisivo e...acaba por, caso a empresa tenha abertura suficiente, mudar a estratégia. Acho que tem de começar do lado da estratégia mas claro que são os dois em conjunto.</p>	<p>Acho que andamos em ciclo. São as políticas de RH quando nós partimos do princípio que queremos cá pessoas que também nos ajudem a melhorar, mas depois as pessoas também nos ajudam a melhorar e nós também melhoramos as nossas políticas. É uma influência mútua e é isso que nós queremos. As práticas vão-se ajustando às pessoas.</p>	<p>Acho que são as pessoas... (mas) está muito relacionado com a cultura da empresa. As práticas de RH claro que vão ter um papel muito grande na criação deste ambiente mas as pessoas que constituem a organização é que a vivem e acabam por elas próprias ter contributos que ajudam no desenvolvimento da própria organização no seu todo.</p>	<p>Logo à partida acho que são os donos da empresa... que sempre deram essa imagem e fazem questão de a passar para toda a organização. As práticas que potenciam a comunicação e a partilha de conhecimento têm também grande importância. Outro aspeto importante penso que é a integração dos novos candidatos... (acontece) passagem das ideias, dos valores.... no fundo daquilo que é a Siscog e o caminho a seguir.</p>	<p>É realimentado de parte a parte. Não há outra forma. As iniciativas que se vão tomando ao longo do tempo em RH dependem muito (dos) interesses... e valores diferentes (dos colaboradores). O desenvolvimento da organização tem a ver com esta tal sinergia que é abertura de parte a parte. O departamento ainda se chama departamento de desenvolvimento organizacional e não de recursos humanos, porque a perspetiva é essa de facto.</p>
	<p><i>Área da gestão de recursos humanos que necessita maior investimento/ desenvolvimento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Das áreas de GRH referidas em qual gostaria de ser feito um maior investimento/ desenvolvimento?</i> 	<p>A gestão das carreiras... é... uma área onde nós, principalmente aqui no departamento de inovação, não temos olhado muito para isso. Também no recrutamento... sermos capazes de avaliar a criatividade, fazer testes de criatividade. Do ponto de vista estratégico talvez termos uma estratégia de inovação mais bem definida... opções estratégicas que nos vão permitir que a empresa se mantenha inovadora e pode passar por várias vertentes.</p>	<p>Nas carreiras. A Siscog tem de fazer um grande investimento... num esforço de clarificação... (e) formalização de algumas coisas, para as pessoas perceberem como é que podem gerir a sua carreira. Aqui há um grande desafio porque somos uma empresa relativamente pequena mas cheia de gente grande que quer crescer.</p>	<p>Diria que é a avaliação de desempenho. Atualmente, é um dos maiores pesos com menor benefício direto. (Sou) altamente defensora do modelo teórico que temos em funcionamento mas que tem que ser revisto no campo prático. A avaliação deve trazer foco, deve trazer reconhecimento e foco de atenção para melhoria, não surpresas (com base na)comunicação diária, e esse trabalho é feito todos os dias pelas pessoas.</p>	<p>Questão das carreiras. Em algumas empresas e em algumas unidades orgânicas aqui na Siscog essa questão é mais fácil do que noutras. Aqui (departamento de produto) ...depende muito do crescimento do departamento. (A necessidade de gerir carreiras) deve-se ao crescimento da empresa... (e) acaba por ser reflexo da maturidade da empresa e das pessoas que aqui trabalham.</p>	<p>Gostaria de ver um maior investimento na parte de integração entre a gestão de competências e a gestão da formação, ou seja...um modelo mais direto, mais sustentado entre uma coisa e outra... uma formação contínua... associada a uma gestão de evolução das competências das pessoas. (Gostaria também de ver uma) gestão mais direta... entre a gestão de competências e a gestão da compensação, mas isto não é assim tão fácil...as competências são dinâmicas...atribuir um valor é muito complicado.</p>

<p>Práticas de GERH para a Criatividade (cont.)</p>	<p><i>Inovação organizacional depende mais da existência de indivíduos criativos ou do suporte organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Qual considera ser o aspeto mais importante para que se verifique inovação: se a presença de indivíduos criativos ou o suporte organizacional?</i> 	<p>Diria que o primeiro é mais importante porque se não houver um suporte que se traduza em abertura de espírito e em capacidade de acolher novas ideias de nada adianta ter pessoas criativas. Muitas vezes o potencial criativo já existe na empresa, nos colaboradores, mas o primeiro é travão e pode matar o potencial criativo. (No entanto) se eu conseguir recrutar uma pessoa que tenha uma grande capacidade de liderança e ao mesmo tempo uma grande capacidade criativa, vou aumentar a probabilidade que essa pessoa vá influenciar a organização nesse sentido,</p>	<p>São as duas coisas. Eu acho que para haver inovação organizacional tem de haver criatividade, tem de haver ideias, e tudo o que está associado ao processo criativo, mas depois... a organização tem de... proporcionar essas condições, os processos, as competências, o conhecimento... portanto acho que não há uma coisa sem a outra.</p>	<p>Acho que é a presença de indivíduos criativos. Acho que o suporte é um meio... mas meios qualquer organização consegue disponibilizar. Apesar de a organização fornecer ferramentas de suporte, se as pessoas... não forem proactivas elas por si só não servem de muito. Se pesar as duas coisas daria mais destaque ao facto da Siscog possuir pessoas criativas do que os processos da organização que apoiam.</p>	<p>Está relacionado com os dois. O facto de haver pessoas criativas, isso cria uma dinâmica, mas se existe só essa dinâmica e depois isso não é traduzido em iniciativas concretas e se... não transporta para os produtos e para os processos. A articulação entre as duas coisas permite concretizar o potencial criativo e das ideias que as pessoas têm.</p>	<p>Se nós não tivermos um suporte organizado pela organização nem sequer... conseguimos identificar se temos ou não indivíduos criativos ou que potencial de criatividade existe neles. Acredito que todas as pessoas têm algum potencial de criatividade... se o suporte de gestão não souber identificar e desenvolver esse potencial ... mesmo a empresa com mais gente criativa não tem noção que os tem e não pode trabalhá-los. São as duas importantes mas tem que existir algo que identifique e promova, porque se não isso não fica visível, não fica trabalhável, não se operacionaliza, temos criativos mas não servem para nada... essa é que é a grande responsabilidade numa organização deste tipo.</p>
--	---	---	--	--	--	---

Tabela 1- Frequência de Palavras - MAXQDA

De 5 documentos (12801 total de palavras) 3651 Palavras (TTR = 0,2852)



Palavra	Frequência	DIO	DQE	DPJ	DPO	DDO
◆ pessoas	345	51	72	72	60	90
◆ criatividade	186	34	42	30	27	53
◆ empresa	155	36	16	20	29	54
◆ competências	152	20	39	24	19	50
◆ trabalho	120	7	20	27	16	50
◆ inovação	116	39	28	7	13	29
◆ gestão	105	17	20	11	9	48
◆ avaliação	94	10	22	26	10	26
◆ ideias	84	33	10	11	16	14
◆ organização	74	12	8	15	11	28
◆ desempenho	69	1	36	5	11	16
◆ desenvolvimento	69	7	9	20	15	18
◆ processo	67	22	15	14	1	15
◆ Siscog	65	11	15	13	15	11
◆ formação	56	5	2	10	5	34
◆ departamento	51	16	11	6	12	6
◆ equipa	51	16	8	5	9	13
◆ resultados	45	8	16	11	2	8
◆ ambiente	40	4	13	7	6	10
◆ funções	40	5	6	10	2	17
◆ criativo	37	14	9	5	4	5
◆ novas	36	17	11	1	1	6
◆ carreiras	33	10	9	3	7	4
◆ objetivos	33	4	14	3	4	8
◆ recrutamento	33	9	7	5	1	11
◆ produtos	31	6	4	7	8	6
◆ função	30	0	10	5	1	14
◆ conhecimento	29	8	1	1	12	7
◆ resultado	29	3	14	4	2	6
◆ chefia	28	4	2	6	4	12

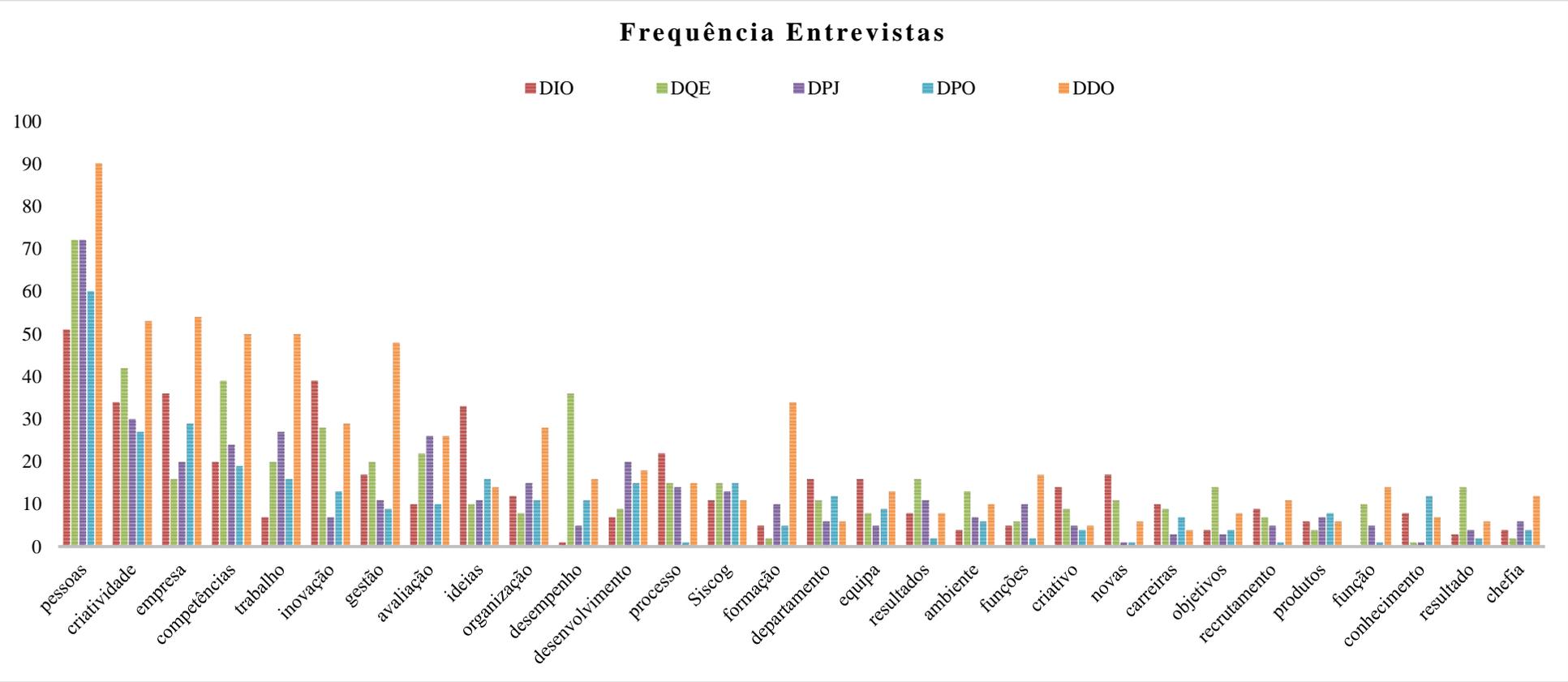


Gráfico 1- Frequência das palavras mais utilizadas nas entrevistas