



IX CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA Portugal, território de territórios

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões [ST]

“O PARADOXO DA CRIATIVIDADE: PRÁTICAS DE GRH E CRIATIVIDADE EM CONTEXTO DE TRABALHO”

PITEIRA, Margarida

Doutora em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, margarida_piteira@hotmail.com

AMARAL, Jorge

Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, jorge.manuel.r.amaral@gmail.com

Resumo

Ser criativo, hoje em dia, é uma exigência que se coloca aos profissionais das organizações contemporâneas. A criatividade assume-se, assim, como epicentro na maioria das profissões. O presente trabalho tem como objetivo compreender o papel das práticas de gestão de recursos humanos na criatividade, enquanto variável estratégica de inovação. Metodologicamente seguiu-se a abordagem do estudo de caso. Foram desenvolvidos instrumentos de recolha de dados para aferir e comparar dois tipos de perceções: das organizações e dos trabalhadores. Realizaram-se um conjunto de entrevistas, numa empresa inovadora, que faz parte do ranking Great Place to Work português, constituindo o estudo de caso. Em complemento, desenvolveu-se um questionário, aplicado online a trabalhadores portugueses (n=253 inquiridos), de diversos setores de atividade. Como implicações deste estudo referem-se: i) as teóricas - apresentando a definição de criatividade, sistematizando-se algumas categorias associadas à competência de criatividade; ii) as práticas - através da apresentação de um guia de boas práticas gestão de recursos humanos para a inovação, sustentando-se uma abordagem para as Competências Criativas; e, ainda iii) as metodológicas - através da exposição de um roteiro para a recolha e análise de dados, que potenciam um guia para avaliação de Competências Criativas, através das práticas de gestão de recursos humanos.

Abstract

Currently being creative is a requirement posed to the professionals of contemporary organizations. So creativity is assumed as the core in most professions. This study aims to understand the role of human resource management practices` for the development of creativity, as a strategic variable of innovation. Methodologically the case study design was chosen. Data collection tools have been developed to measure and compare two kinds of approaches: the organization perspective and the workers perceptions. A set of interviews were conducted (n = 5, the main department directors were listened). An innovative company, belonging to Portuguese ranking Great Place to Work, was selected for the case study. In addition, to assess the perception of workers a questionnaire was developed and online applied. A set of Portuguese workers (n = 253 respondents) in various sectors of activity were inquired. The implications of this study are: i) theoretical - a definition of creativity in workplaces is advanced and related skills were systemized; ii) practical - through the presentation of a good practice a guide for management of human resources for innovation and creativity is proposed, supporting an approach for Creative Skills; and also iii) methodological - by exposing a roadmap for the collection and analysis of data, which enhance a guide for evaluation of creative skills through human resource management practices.

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

Keywords: Creativity, Creative Competences; Human Resources Practices

[COM0189]

Introdução

Partindo do pressuposto que, nas atuais paisagens do competitivo mundo do trabalho, a criatividade é um determinante de sobrevivência; abraça-se aqui o conceito de criatividade como uma dimensão da inovação organizacional, a qual assume um relevante papel estratégico na angariação de vantagens competitivas. Consequentemente, a criatividade, em contexto de trabalho, decorre, em larga medida, das práticas de gestão de recursos humanos (GRH); - assim como do seu alinhamento com as várias áreas organizacionais, visando alcançar elevados desempenhos dos trabalhadores (Teece, 2007, Colombo & Delmastro, 2008). A investigação que se apresenta teve como principal objetivo compreender o papel das práticas de gestão de recursos humanos na orientação da criatividade, enquanto variável estratégica de inovação.

Neste enquadramento questionou-se o papel das práticas de GRH na orientação da criatividade, em contextos de trabalho, e enquanto competência estratégica de inovação. Partindo desta indagação, o objetivo geral foi relacionar GRH e criatividade nos contextos de trabalho, subsequentemente procurou-se também compreender a importância das Competências Criativas (CC), nos atuais modelos de gestão, tendo em consideração vários aspetos, tais como: i) encontrar uma definição de criatividade em contexto de trabalho, operacionalizando as CC; ii) compreender o papel das práticas de GRH no desenvolvimento de CC; iii) identificar a perceção das organizações sobre o papel da criatividade na gestão de pessoas e no desenvolvimento organizacional; e, iv) identificar a perceção dos trabalhadores sobre o papel da criatividade nos contextos de trabalho e a sua relação com as práticas de GRH.

Seguidamente apresenta-se o modelo teórico que sustentou a recolha e análise dos dados, e o respetivo corpo de proposições. Descreve-se, posteriormente, a estratégia metodológica, e apresenta-se a população do estudo. Finalmente são discutidos os dados, tecendo-se as conclusões finais.

1. Abordagem das Competências Criativas

A criatividade, enquanto conceito, tem sido alvo de imensas e diversas tentativas de definição, debatendo-se entre uma prolixidade de abordagens e dimensões. Considerando a sua intrínseca complexidade, 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. Por exemplo, Amabile *et al.* (2005), entende-a como um processo de compreender a geração de novas ideias, relacionadas com a sua utilidade, ou como uma forma de resolver problemas diários. No seguimento desta aceção, e para outros autores, a criatividade implica algo mais do que a resolução de problemas (e.g. Woodman *et al.*, 1993); ela reflete um complexo processo pela qual a novidade útil, que pode ter a forma de ideia, produto, serviço ou procedimento, com valor acrescentado. Por sua vez, Csikszentmihalyi (1999) defende que é fundamental que a criatividade seja entendida como um processo social em que os indivíduos colaboram entre si em prol do mesmo objetivo. Assim, necessita-se de uma capacidade de resiliência e de assunção ao risco perante o desconhecido. Assim, as 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).

Neste artigo, abraça-se esta perspetiva: a criatividade como um complexo processo social que resulta das interações dos indivíduos para o alcance dos objetivos coletivos. Deve ser entendida para além do mero fenómeno da criação individual; i.e., agregando a interseção de várias dimensões organizacionais. Considerando a criatividade como o desenvolvimento de novidades, associada à resolução de problemas e criação de valor, entende-se que, atualmente, esta seja uma das competências mais valorizadas a nível organizacional. Neste contexto, as organizações devem acionar estratégias orientadas para o desenvolvimento e incremento das competências criativas (CC) dos seus trabalhadores. Ou seja, parafraseando Parente (2003; 2008), 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, 2003; 2008), sendo a criatividade uma das mais críticas.

O conceito de competências refere-se, segundo McClelland (1973), ao conjunto de qualidades, características individuais, comportamentos, assim como motivações e experiência dos indivíduos. Após o emblemático contributo deste autor, proliferaram outros estudos sobre as competências, sendo-lhe acrescentadas outras dimensões. De um modo geral, é consensual afirmar-se que a noção de competência remete para o conjunto das características individuais, personalidade, capacidades, 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 atestam a sua aplicabilidade no contexto de trabalho.

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. A definição das CC será, daqui em diante, considerada tendo em conta a relação entre estas três variáveis. 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.

2. Práticas de gestão de recursos humanos (GRH)

Garavan e McGuire (2001) argumentam que existe uma necessidade cada vez maior, por parte das organizações, em 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 estes autores, esta necessidade de sofisticação da GRH permite o desenvolvimento de competências que asseguram à organização uma melhor preparação para enfrentar os desafios que surgem nos contextos mais emergentes e mais competitivos. 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. Na tabela 1 apresenta-se um resumo destas referências.

GRH	Implicações para a inovação	Autores
Recrutamento	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, skills, 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 é a principal fonte de vantagem competitiva. Formar e desenvolver para a inovação exige que a organização desencadeia 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).

GRH	Implicações para a inovação	Autores
Avaliação de desempenho	Tem como propósito final o descortinar as áreas de melhoria dos colaboradores. Procura compreender os gaps 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 core referidas, em especial nas duas seguintes.	Leede & Looise (2005); Shipton <i>et al.</i> (2006); Chen e Huang (2009).
Gestão de carreira	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).
Sistemas de remuneração/recompensas	Existe uma relação muito próxima entre a gestão das recompensas e a motivação dos colaboradores que, como vimos anteriormente, é razão sine qua non 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.	Shipton <i>et al.</i> (2006); Camelo-Ordaz <i>et al.</i> (2008); Chen & Huang (2009).

Tabela 1 - Áreas Core da GRH e a suas implicações para a inovação. Fonte: Adaptado de Becker & Matthews (2008:13); Raytcheva & Hermel (2010:232), cit. in Piteira (2013b)

3. Corpo de proposições e modelo de análise

Das anteriores abordagens teóricas emanou um conjunto de proposições, que ajudaram à compreensão das práticas de GRH no desenvolvimento de CC, em contexto de trabalho. Assim, o corpo proposicional que orientou a investigação foi constituído por 5 proposições, a saber:

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 determinadas capacidades, comportamentos e atitudes 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 recursos humanos com um conjunto de capacidades, definido previamente pelas práticas integradas de GRH.

Proposição 2. *A formação e o 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 (AD) 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, derivados da necessidade destes alcançarem objetivos criativos para a sua progressão individual, levando, assim, ao desenvolvimento de competências criativas.*

A promoção de desafios e de 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 e reconhecimento tem um forte potencial motivador junto dos colaboradores. Gerir recompensas e reconhecer as pessoas, 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 ser um mecanismo de motivação muito eficaz, permite recompensar comportamentos positivos definidos pela organização que podem contribuir para que se verifique um ambiente organizacional inovador, reconhecendo o mérito das pessoas. 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 e reconhecidos pela organização; pois estão, diretamente, associados ao desenvolvimento de CC.

Deste conjunto de proposições, resultou o modelo de análise, ilustrado na Figura 1.

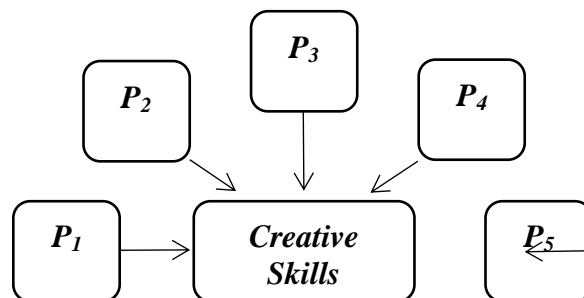


Figura 1- Operacionalização do corpo de proposições

4. Método e Procedimentos

Sendo a criatividade uma área complexa para investigar, decidiu-se recorrer ao desenho metodológico dos planos qualitativos, apropriando o enquadramento dos estudos de caso. Esta opção, e segundo alguns autores (*c.f.* Denzin & Lincoln, 2005; Creswell, 2007; Flick, 2009; Coutinho, 2011), tem várias vantagens, tais como: 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.

Foram desenvolvidos e aplicados dois instrumentos para a recolha de dados: entrevista semi-estruturada e inquérito por questionário (via online). O guião das entrevistas semi-estruturadas foi construído tendo por base as categorias de análise anteriormente descritas. As principais vantagens no uso desta técnica prendem-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 seu carácter flexível permitiu, ainda, a recolha de elementos de acordo com os quadros de referência dos entrevistados, das suas categorias mentais e linguagem própria (Quivy & Campenhout (2008). Este instrumento contribuiu de forma marcante para a construção do estudo de caso de uma organização inovadora pertencente ao *ranking* português das *Best Place to work* (BPW).

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. De acordo com 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 análise e interpretação dos conteúdos seguiram as recomendações de Bardin (2007), com apoio do *software* MaxQda (versão 12.1.0).

Por seu turno, o recurso à técnica do questionário visou a compreensão da perceção dos colaboradores portugueses, face à questão da criatividade, nos seus contextos de trabalho. Nesse sentido, procedeu-se à construção e divulgação de um questionário, que compreendeu uma primeira parte de caracterização dos inquiridos, e uma segunda constituída por um conjunto de 42 questões, sob a forma de escala de Likert. Alguns dos itens foram adaptados de instrumentos já existentes, e outros desenvolvidos com base nas categorias de análise anteriormente estabelecidas e apresentadas. Este questionário *online*, aplicou-se via a plataforma Google Docs, obtendo-se 261 respostas (dos quais se extraíram 253 válidos). O recurso a este instrumento deveu-se à possibilidade de abranger um maior número de inquiridos do que em situação de entrevista, e em menor intervalo de tempo; tendo-se, também maior facilidade em automatizar o processo de análise e tratamento dos dados (Almeida & Pinto, 1995). A análise dos dados recolhidos foi realizada através do recurso aos softwares IBM SPSS Statistics 20 e do Microsoft Office Excel.

Para aferir a perspetiva organizacional escolheu-se a metodologia do estudo de caso. Selecionou-se uma empresa inovadora do *ranking* português *Great Place to Work*, na área das tecnologias de informação: a SISCOG - Sistemas Cognitivos. Da observação realizada verificou-se que o setor das tecnologias da informação (TI) foi o que, nos últimos anos, teve maior expressão dentro deste *ranking*; onde um vasto número de empresas deste setor assegurou posições de topo. A SISOG é uma das empresas que tem marcado uma posição neste *ranking*; e, tendo sido considerada por outros estudos como um caso emblemático de inovação em Portugal (e.g. Piteira, 2014), decidiu-se constitui-la como estudo de caso neste trabalho, para análise das práticas de GRH nas competências criativas.

Para além da análise documental realizada e das observações no terreno, foram realizadas 5 entrevistas com os diretores de departamento, a saber: Inovação, Qualidade, Projeto, Produto, e Desenvolvimento Organizacional. A realização destas entrevistas permitiu assegurar uma visão mais ampla da organização, uma vez que são a maioria das áreas funcionais 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 foram submetidas à análise de conteúdo.

A percepção das práticas de GRH para a criatividade, em contexto de trabalho, por parte dos trabalhadores portugueses, foi estudada através do inquérito por questionário. Foram obtidas 261 respostas, no entanto, apenas 253 foram validadas devido ao incumprimento de todos os elementos necessários. Os principais dados demográficos dos participantes deste estudo elencados foram sexo, idade, habilitações académicas, e setor de atividade.

5. Resultados e Discussão

No que concerne à relação entre práticas de GRH e criatividade, os resultados colocaram duas perspetivas em confronto. Deste modo, foi possível comparar o cenário organizacional de uma empresa inovadora e a percepção geral dos trabalhadores. Como primeiro output do presente trabalho, apresenta-se uma definição de criatividade para o local de trabalho. Segundo os dados, a criatividade segundo a percepção dos trabalhadores portugueses significa *criar coisas novas, tendo a possibilidade de ter novas ideias e de pensar de forma diferente, sendo-se original e imaginativo; bem como ter liberdade para resolver problemas*. Por sua vez, na perspetiva da organização, *a criatividade é mais do que ter ideias. É a génese da inovação, pelas novas formas de fazer as coisas. Está relacionada com a capacidade de se ser crítico e de desafiar o status quo. Além disso, a cultura organizacional tem um papel determinante: a criatividade é fortemente reforçada quando realizada em grupo e aceite pelos seus membros; este é um requisito tanto funcional como organizacional*. Estes resultados aproximam-se do que é defendido na literatura; uma vez que a criatividade foi descrita como um fator-chave para a inovação (Shalley & Zhou, 2008). Os dados recolhidos também sugerem que a criatividade deve ser um processo de resolução de problemas e de geração de ideias com utilidade e valor acrescentado (Woodman *et al.*, 1993; Amabile *et al.*, 2005).

Cruzando a percepção dos empregados com caso SISCOG, foi possível definir os principais atributos das competências criativas (CC) em contexto de trabalho. É, assim, possível avançar com uma definição de CC para o local de trabalho, identificando-se um conjunto de categorias associadas. A competência criativa pode ser definida como *a capacidade de olhar para os problemas de muitas maneiras diferentes, pensar fora da caixa, ser curioso, pró-ativo, autónomo, ter iniciativa e paixão pelo trabalho; bem como desenvolver capacidades de análise, num espírito de mente aberta*. Exemplos de categorias de competências criativas são: capacidade para questionar criticamente, não ter medo de cometer erros, ter perseverança, autonomia decisória, ter um pensamento crítico, autodesenvolvimento e orientação para o trabalho em equipa.

Na análise que salienta o papel das práticas de GRH com a criatividade, examinam-se de perto as proposições de estudo. É possível evidenciar algumas disparidades entre as duas perspetivas:

P1. Recrutamento: De acordo com os dados recolhidos no caso SISCOG, os processos de recrutamento são muito importantes, porque através deles é possível atrair capital humano com CC's. Através desta prática ocorre um grande ajuste ao *design* do trabalho vigente na empresa. De acordo com Chen e Huang (2009), a contratação de funcionários com habilidades específicas pode melhorar a inovação organizacional, criando um clima de partilha de conhecimento e colaboração. Do ponto de vista dos empregados uma ligeira tendência a concordar que as CC's são valorizadas quando eles entram na organização (40,8%). Dos restantes (59,2%), alguns afirmaram que as CC's não foram valorizadas quando começaram a trabalhar nas suas organizações (31,6%); e, 27,6 % não têm opinião sobre o assunto.

P2. Formação: A formação é muito importante para a sustentabilidade e desenvolvimento da criatividade, tratando-se, particularmente, de uma empresa de tecnologia. Isto tanto para o desenvolvimento de produtos, como dos processos organizacionais. Autores como Shipton *et al.*, 2005 também defendem esta ideia. Da mesma forma, esta prática é altamente valorizada na SISCOG. Em contraponto, os dados dos empregados revelam que aproximadamente metade deles teve formação em criatividade. No entanto, 71,5% dos inquiridos afirmaram que gostariam de ter mais formação nesta matéria. Este fato mostra que as organizações portuguesas devem apostar mais nesta área de formação.

P3. Avaliação de desempenho: Para a SISCOG, as chefias intermédias têm uma grande responsabilidade na avaliação de desempenho (AD). Estas podem ser um elemento importante para reforçar a inovação através do desenvolvimento de CC`s. A criatividade é tão importante para a organização que é um dos elementos centrais da avaliação de desempenho. Assim, existe um sistema de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento de competências e para as metas relacionadas com a criatividade, o que reforça a cultura organizacional para a inovação. Mais do que os objetivos, são as competências e o desenvolvimento individual que ditam a AD. Isto vai de encontro ao evidenciado por Shipton *et al.* (2006). Os dados recolhidos a partir da perspetiva dos trabalhadores mostram, por sua vez, opiniões divididas: quase metade dos inquiridos disse que sua avaliação de desempenho inclui objetivos relacionados com a criatividade.

P4. Gestão de carreira: De acordo com os diretores de departamento da SISCOG o sistema de gestão de carreira promove a motivação de seus funcionários na dimensão criativa, pois está diretamente relacionada com a mobilidade de carreira e progressão. A literatura também tem evidenciado esta associação (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005; Greenhaus *et al.*, 2010). Do ponto de vista dos empregados é possível afirmar que as CC`s são um aspeto essencial para o desenvolvimento de carreira. 74,3 % concordaram que as CC`s têm um forte impacto na mobilidade e na ascendência de carreira.

P4. Remuneração e Recompensas: Os resultados do caso revelam que o sistema de recompensa tem alguma influência sobre o desenvolvimento das CC`s, uma vez que pode funcionar como um fator de motivação para os funcionários. Isto também é reforçado pela literatura (Cunha et al, 2010; Foss et al, 2011). O grupo dos empregados mostra uma tendência para afirmar que as suas organizações não dão o devido crédito às suas contribuições criativas (46,2%). Alguns empregados (24,1%) têm argumentado que o sistema de recompensa tem vindo a reconhecer o valor de suas contribuições criativas. Os restantes inquiridos (29,7%) não concordam (ou não têm opinião). É possível afirmar que se a organização recompensar os desempenhos criativos, os seus empregados terão um maior envolvimento com a empresa. Neste tópico verifica-se uma disparidade, entre os que argumentam serem reconhecidos e recompensados pelos seus contributos criativos, e os que nem por isso.

Em suma, a tabela seguinte (Tabela 2) apresenta os principais resultados sobre o impacto das práticas de GRH na criatividade, bem como as CC`s para a estratégia de inovação organizacional.

Dimensions	Perspetiva Organizacional	Percepção dos Trabalhadores
<i>Definição de criatividade</i>		
Criatividade	É a génese inovação. Mais do que ter ideias. Criar novas formas de fazer as coisas. A capacidade de ser crítico e questionar como as coisas acontecem. É melhorada quando ocorre em em grupo.	É uma dimensão crítica da inovação: criando-se coisas novas, ter ideias e pensar de forma diferente, ser original e criativo, ter a liberdade para resolver problemas.
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i>		
P₁ Recrutamento Confirmada	Apesar da dificuldade em identificar a criatividade como competência, esta pode ser identificada nos candidatos através de vários métodos, tais como: testes de personalidade; análise curricular e entrevistas; a fim de se identificarem as características pessoais como a autonomia, proatividade, abertura.	Ligeira tendência ligeira para concordar que as CC`s são valorizadas quando se tornam novos membros da organização.
P₂ Formação Parcialmente Confirmada	A formação em CC` são administradas apenas para líderes e gestores da organização. Estes têm, depois, a responsabilidade de transferir os seus insights para posições mais baixas; As competências dos colaboradores são desenvolvidas através de mailing lists, brainstormings; e pelos pares da programação.	Não houve tendências pronunciadas sobre o fato dos trabalhadores receberem (ou não) formação em criatividade. A maioria gostaria de ter mais formação nesta matéria.

Dimensions	Perspetiva Organizacional	Percepção dos Trabalhadores
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i>		
P₃ Avaliação de desempenho Parcialmente Confirmada	De acordo com o "dicionário de competências" da SISCOG, a criatividade na avaliação de desempenho é uma das habilidades comportamentais avaliadas. Outras habilidades relacionadas são a aptidão analítica e design; o auto desenvolvimento; e a iniciativa.	Opiniões divididas: quase metade dos entrevistados disseram que sua avaliação de desempenho inclui objetivos relacionados com a criatividade...
P₄ Carreira Confirmada	Embora não seja um processo muito formalizado, a progressão na carreira é mediada pela crescente responsabilidade dos trabalhadores. Esta maior responsabilidade pode depender da aquisição e aplicação de CC's .	Tendência inequívoca para considerar a CC como um aspecto fundamental e com elevada influência na progressão na carreira.
P₅ Recompensas e reconhecimento Parcialmente Confirmada	Adotando os exemplos da SISCOG, existem prémios para ideias: o vencedor recebe uma recompensa monetária por ter a melhor idéia. Sistema de Recompensa não é percebido como o principal fator de motivação. O positivo clima social da SISCOG, o sentido de pertença e de reconhecimento também são relevantes.	Tendência para admitir que a organização não dá o devido crédito para às contribuições criativas dos trabalhadores. Tendência para dizer que, se a organização recompensasse melhor as performances criativas, os funcionários investiriam mais neste assunto.

Tabela 2 - Resumo dos dados e estado das proposições. Fonte: Adaptado de Amaral (2015)

Conclusão

De acordo com as secções anteriores, um conjunto de contribuições do presente trabalho podem ser listadas. Do ponto de vista teórico, os resultados introduzem uma definição de criatividade para o contexto do local de trabalho, numa perspetiva da teoria baseada na prática. De igual modo, por esta via, reforça-se alguma literatura na área criatividade. Além disso, através do cruzamento dos dados entre o grupo de trabalhadores inquiridos e a perspetiva do caso apresentado, é possível afirmar que a criatividade está associada à capacidade de inovar, tendo ideias e criando coisas novas; é necessário que as pessoas sejam imaginativas e procurem soluções para os problemas. Um inventário das características e habilidades, que encerram as competências criativas, surgiram ao longo deste estudo. Este inclui a pró-atividade; a iniciativa; a capacidade de questionar as coisas; autonomia; tomada de decisão; capacidades de análise; auto desenvolvimento; mente aberta; não ter medo de cometer erros; e capacidade de trabalhar em equipa. Em relação às questões metodológicas, este estudo pretende contribuir com uma ferramenta para a avaliação das competências criativas, via as práticas de GRH, operacionalizadas pelo corpo proposicional aqui desenvolvido.

Finalmente, resultados atuais trazem à luz a relação das práticas de gestão de recursos humanos na aquisição, reconhecimento e desenvolvimento de competências criativas; e, conseqüentemente, o seu papel para a inovação das organizações. Através do estudo de caso , apresentam-se algumas boas práticas de gestão de recursos humanos para a criatividade (recrutamento, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e sistema de recompensa), que podem ser aplicadas pelas organizações, a fim de desenvolverem ambientes mais criativos. A presente pesquisa também sugere que as práticas de GRH em Portugal nem sempre enriquecem as habilidades criativas dos empregados; e, nem sempre contribuem para o surgimento de climas criativos. Este fato revela que as organizações portuguesas têm muito trabalho a fazer nesta área. No entanto, é necessário desenvolver mais estudos, usando-se diferentes abordagens e metodologias, e comparando-se as diferentes indústrias.

Em suma, os dados evidenciam que, em Portugal, a GRH e a criatividade vivem num paradoxo: as empresas inovadoras apresentam boas práticas de GRH, impulsionando a inovação, via o desenvolvimento de competências criativas. Porém, estas empresas são uma pequena parte do tecido empresarial. Quando inquirimos aleatoriamente os trabalhadores de várias empresas, os dados revelam-nos, que as práticas de

GRH são muito importantes como veículo para a criatividade. No entanto, na realidade, elas são muito pouco visíveis. São importantes, mas pouco desenvolvidas pela maior parte das organizações. Este é um dos paradoxos que, imperiosamente, as organizações têm de resolver!

Referências

- Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais*. 5ª edição Lisboa: Editorial Presença.
- 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. (2015). *Criativos, Precisam-se?- Criatividade e Práticas de GRH*. Dissertação de Mestrado. Lisboa, ISEG - Lisbon School of Economics & Management / Universidade de Lisboa.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaire de France.
- Berg, L.B. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn & Bacon: Boston.
- 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.
- 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*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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* (Pp. 1-32). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. 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* (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.
- Greenhaus, J.H.; Callanan, G.A. & Godshalk, V.M. (2010). *Career Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hennessey, B. & Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 36(4), 364-398.

- 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.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- 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.
- 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* (Doctoral Dissertation). 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). *Construção Social da Inovação*. Lisboa: Clássica Editora.
- Piteira, M. (2013a). “Ser ou não ser criativo? Proposta para um perfil por competências”, In 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”. In 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.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501.
- 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.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas
- 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.