



## VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

### 40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas

---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões [ST]

---

#### **COMPETÊNCIAS CRIATIVAS EM CONTEXTOS EMERGENTES: PERFIL INDIVIDUAL E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

---

AMARAL, Jorge

Mestrando em Gestão de Recursos Humanos

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

[jorge.manuel.r.amaral@gmail.com](mailto:jorge.manuel.r.amaral@gmail.com)

---

PITEIRA, Margarida

Doutora em Sociologia Económica e das Organizações

SOCIUS: Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações/ISEG/UTL

[margarida\\_piteira@hotmail.com](mailto:margarida_piteira@hotmail.com)

---



### Resumo

O presente trabalho tem como objetivo central a exploração da criatividade, enquanto processo essencial às organizações. No atual contexto socioeconómico, cada vez mais dinâmico, volátil e suscetível à mudança, advoga-se a criatividade como potencial garantia da sustentabilidade e vantagem competitiva. Neste campo, as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) assumem grande importância, tanto a nível individual, através do reconhecimento e desenvolvimento de competências criativas; como organizacional, através da construção de uma cultura orientada para a inovação, a qual tem impacto no todo organizacional.

Partindo de uma amostra constituída por organizações que integram o ranking do *Great Place to Work* em Portugal, procuram-se identificar e circunscrever as competências criativas nestas organizações, via as suas práticas de gestão de recursos humanos que intentem potenciar a inovação organizacional.

Em termos metodológicos propõe-se uma metodologia qualitativa, procurando-se assegurar uma análise descritiva, explicativa e compreensiva. Recorrer-se-á à técnica da entrevista, procurando-se inquirir os responsáveis e gestores das organizações escolhidas. O seu enfoque recai sobre as competências criativas dos seus colaboradores, assim como das práticas de GRH utilizadas pelas organizações de suporte às mesmas.

As implicações do presente trabalho dividem-se em dois grupos: i) teóricas – onde se pretende aprofundar e sistematizar quais as competências associadas à criatividade; e, ii) práticas – através da elaboração de um guia de boas práticas GRH para a inovação, sustentando-se a abordagem das competências criativas.

### Abstract

This paper has as main objective the exploration of creativity as an essential process for organizations. In the current economic and social context - more dynamic, instable and vulnerable to change - creativity is suggested as a potential guarantee of sustainability and competitive advantage. Within this, the Human Resource Management (HRM) practices are very important both individually, through recognition and development of creative skills, as organizational, by the construction of a culture guided towards innovation, which has impact on the entire organization.

Based on a sample of organizations that compose the rank of Great Place to Work in Portugal, we seek to identify and bound creative skills in these organizations, through their human resource management practices, that intent to enhance organizational innovation.

We propose a methodological approach through a qualitative study, in order to ensure a more descriptive, explanatory and comprehensive analysis. By means of interview, we seek to enquire the leaders and managers of the selected organizations. The focus of this interviews lies on the creative skills of the employees, as well as the practices that organizations use to support it.

The implications of this study are divided into two groups: i) theoretical - aiming to deepen and systematize which skills are associated with creativity, ii) practice - by providing a good practice guide of HRM for innovation, based on a creative skills approach.

Palavras-chave: Competências Criativas; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Great Place to Work.

Keywords: Creative Skills; Human Resource Management Practices; Great Place to Work



## **Introdução**

As constantes alterações sociais e económicas que caracterizam a envolvente das organizações são, nos dias de hoje, o seu grande desafio. Atualmente, o contexto de atuação das organizações é caracterizado pela globalização, competitividade, dinâmicas complexas e instabilidade; os quais requerem o desenvolvimento de processos de adaptação à mudança. Neste contexto, a criatividade e inovação surgem como elementos que permitem lidar com a mudança e preparar melhor o futuro das empresas segundo uma lógica de sustentabilidade (Mumford 2002, Cunha *et al.*, 2003, Cunha *et al.*, 2010, Sales & Fournier 2007, Piteira 2014).

A expansão da área da Gestão dos Recursos Humanos tem reflexo na proliferação de investigações sobre as suas práticas, nomeadamente da sua relação com a inovação. A valorização do capital humano é, hoje, entendida enquanto pilar para o desenvolvimento sustentável das organizações, onde se torna fundamental adquirir e desenvolver competências criativas geradoras de inovação. O estudo da criatividade e inovação, segundo uma lógica centrada na gestão de competências, assume-se como imperativo na compreensão de mecanismos que garantam a vantagem competitiva de acordo com as novas configurações do trabalho.

Com o intuito de investigar sobre as principais competências que são valorizadas pelas organizações, a fim de garantirem um processo de inovação consistente, determinou-se analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos de organizações que integram o ranking *Great Place to Work*, em Portugal. Assim, as questões iniciais que orientaram este trabalho foram: 1. Quais as competências centrais dos colaboradores de organizações consideradas *Great Place to Work*, relacionadas com a criatividade?; e, 2. Quais as principais práticas de GRH, em organizações consideradas *Great Place to Work*, orientadas para a criatividade?

## **1. Competências Criativas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

As alterações sociais e económicas, que pautam o ambiente externo às organizações, conduzem à necessidade de alterar o paradigma tradicional de gestão organizacional. A estabilidade e segurança dos mercados, que conferia às organizações condições para desenvolverem uma gestão de cariz mais reativo, dando-lhes mais tempo para recolher informações e desenvolver processos de tomada de decisão mais sólidos, parece ter os dias contados. Hoje vive-se num contexto marcado pela instabilidade e necessidade constante de estar à frente do que irá acontecer; isto é, ter uma postura proactiva e analisadora das nuances do mercado. Estes condicionamentos levam a que seja urgente e imperativo, a base das organizações esteja sustentada pelas competências dos seus gestores e colaboradores.

Dada a relação entre a criatividade e a maior capacidade de adaptação face à mudança, assiste-se ao aumento exponencial da tentativa de definição das competências criativas; e, da procura por parte das organizações em compreender, através da análise do mercado e das melhores práticas, de que forma é possível potenciar os seus colaboradores, com vista ao alcance de melhores desempenhos inovativos.

A Gestão de Recursos Humanos assume, atualmente, uma maior valorização por parte das organizações. Estas reconhecem o seu capital humano como a sua principal fonte de vantagem competitiva, dadas as suas características como a sua raridade, insubstituibilidade, inimitabilidade e valor. Estes traços singulares dos recursos humanos levam a que seja feito um investimento, cada vez maior, em unidades organizacionais de planeamento, gestão e desenvolvimento dos indivíduos.

A tónica da gestão das organizações recai, cada vez mais, no desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos Humanos que visem adquirir, formar e desenvolver, potenciar e reter, os melhores colaboradores, isto é, aqueles que possuam competências individuais e organizacionais que garantam o desenvolvimento sustentável das organizações.

### **1.1 Criatividade e Competências Criativas**

A questão da Criatividade, em contexto organizacional, é um tema bastante complexo; e, que tem vindo a ser abordado, com maior ênfase, nos últimos anos. De acordo com Hennessey e Amabile (2010), verifica-se uma

proliferação das investigações que têm a criatividade como objeto de estudo, na tentativa de definir um dos conceitos mais complexos da racionalidade humana, com comprovada influência direta no desenvolvimento das organizações.

A criatividade tem sido analisada enquanto elemento-chave da racionalidade humana, potenciadora da inovação organizacional. De acordo com Kozbelt *et al.* (2010, *cit in* Piteira, 2013b), a criatividade assume uma enorme complexidade, dada a multiplicidade de definições e conceitos associados. Os seus vários domínios e matérias envolvidos, tais como a orientação da investigação e os métodos empíricos utilizados; assim como a incidência em diferentes níveis de análise, geram grande amplitude de resultados. 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 criatividade e inovação.

Definição	Autor
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 são alguns indivíduos é que geravam criatividade dado o seu background, 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 parenta 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. Contributo da “The Investment Theory of Creativity”.	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)

Quadro 1 – Contributos para a definição da criatividade

Em jeito de síntese, entende-se criatividade como um processo social complexo, resultante da interação entre indivíduos em prol de um objetivo comum, que tem como propósito a resolução de um problema/situação, criando assim valor e trazendo novidade.

Ao longo deste trabalho, sempre que mencionado o conceito de criatividade, está a ser feita referência não a uma característica individual, mas sim criatividade enquanto um processo abrangente caracterizado pela relação de diferentes dimensões.

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 no meio envolvente às 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.

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; Parry, 1998; Rouby & Thomas, 2004). 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 interceção 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.

A reconfiguração do mercado, exige, como já foi referido, mudanças ao nível da gestão organizacional. Uma das questões mais relevantes, e amplamente abordada nos dias que correm, diz respeito à mudança do paradigma da gestão por funções e desempenhos, para uma gestão de e por competências. Os modelos de gestão de competências surgem dado a necessidade de competir em mercados mais complexos, numa sociedade marcada pelo conhecimento, onde são as competências individuais e organizacionais que garantem uma maior flexibilidade de atuação; e, consequentemente, o desenvolvimento e a vantagem competitiva às organizações (Cunha *et al.*, 2010). Para os mesmos autores, para garantir a competitividade, as organizações necessitam adquirir/desenvolver *inputs* de duas ordens: 1) colaboradores com competências específicas, que possibilitem lidar com as exigências e desafios que as novas configurações de trabalho exigem; 2) desenvolver mecanismos e processos que visem o crescimento organizacional, por via do enriquecimento do seu capital humano (formação e desenvolvimento) com novas competências.

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. 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.

Práticas de GRH	Implicações da gestão de competências
<b>Recrutamento e Seleção</b>	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.
<b>Desempenho individual</b>	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.
<b>Formação e Desenvolvimento</b>	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.
<b>Sistemas de Recompensas</b>	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.
<b>Gestão de carreiras</b>	A gestão de competências orientará o planeamento e a progressão de carreiras, com implicação nas competências existentes, nas que serão necessárias desenvolver e/ou inibir.
<b>Desenhos funcionais e organizacionais</b>	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.

Quadro 2 – Implicações da gestão de competências para a GRH. Fonte: Adaptado de Câmara *et al.* (2010:342), *cit in* Piteira (2013a)

Particularizando agora a questão das competências somente no quadro das competências criativas, 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 competências criativas, 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 competências criativas culminam na interceção de três variáveis distintas: 1) Qualidades, atitudes e comportamentos; 2) Motivação; e, 3) Orientação para a novidade e para a excelência. A definição das competências criativas 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.

Importa, ainda, salientar que, considerando que o objetivo da organização é o de deter uma cultura inovadora, é importante que estas competências criativas sejam transversais a toda a organização; ou seja, deve existir um alinhamento de práticas de RH valorizadoras das competências criativas, de modo abrangente a todos os membros constituintes da organização. Apenas desta forma será possível garantir uma cultura de inovação forte que permita o desenvolvimento organizacional

## **1.2 Inovação, Mudança e Vantagem Competitiva**

A literatura referente à criatividade aponta que esta é um elemento constituinte do processo de inovação. Segundo Shalley e Zhou (2008), o conceito de inovação é algo mais abrangente do que a criatividade, visto que esta se refere à geração de ideias criativas e com valor inerente. A inovação diz respeito ao processo de geração de ideias e a sua consequente aplicação. A inovação diz, portanto, respeito 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).

Os autores West e Sacramento (2006) definem inovação como um esforço intencional de implementação de *outputs* resultantes de esforços de equipas de trabalho, com o objetivo de acrescentar algum novo e benéfico. Os mesmos autores afirmam que a inovação representa uma categoria específica da mudança. Assim, a inovação refere-se à implementação de ideias a nível individual, grupal e ainda organizacional.

Alguns autores defendem que a distinção entre o conceito de criatividade e inovação deve-se ao modo como é feita a abordagem teórica. Para Piteira (2014), o estudo da criatividade está, por norma, associado à abordagem da psicologia que procura compreender os comportamentos dos indivíduos individualmente e também nas equipas de trabalho. Por seu turno, a abordagem referente à inovação tem raiz numa visão tipicamente associada à sociologia e economia, sendo que aqui surge o enfoque na inovação enquanto processo sistémico e com impactos a nível organizacional.

Atualmente, as empresas encontram-se pressionadas para responder com brevidade às constantes e incessantes mudanças que ocorrem no ambiente em que operam, procurando alcançar a diferenciação e vantagem competitiva. Deste modo, incentivar e gerir a mudança não é apenas uma necessidade mas também um fator indispensável na estratégia competitiva das organizações. O contexto externo às organizações, potencia um conjunto de dinâmicas que tornam a organização insustentável, caso não sejam desenvolvidos mecanismos de adaptação. A inovação é um elemento preponderante para que não se verifique a estagnação de uma organização (Cunha *et al.*, 2003).

A fim de garantir o desenvolvimento e sustentabilidade empresarial é imperativo recorrer à inovação, pois esta atua, não só como elemento potenciador de maior adaptação da organização face à envolvente; mas, também ela própria, como agente de mudança, podendo conduzir a organização a novos patamares de desempenho, estando assim garantida a sua vantagem competitiva.

Esta questão da vantagem competitiva e a sua relação com a inovação remonta há vários anos. O estudo levado a cabo por Tushman e Nadler (1986) conclui que a gestão da inovação é um dos elementos mais relevantes para garante de vantagem competitiva. A novidade que caracteriza a inovação permite alcançar *outputs* exclusivos e diferenciados da concorrência, garantindo assim vantagem no seu mercado de atuação (Brilman, 2000; Tidd *et al.*, 2003). Existem alguns aspetos da inovação que permitem alcançar a vantagem competitiva das quais se destacam, segundo Tidd *et al.* (2006), *cit in* Hana, (2013): 1) A forte relação entre a performance organizacional e o desenvolvimento de novos produtos; 2) O desenvolvimento de novos produtos permite o aumento de lucros; 3) Crescimento através da valorização do *design*, qualidade, etc., ou seja, de elementos sem correspondência direta com o lucro; 4) Capacidade de substituir produtos desatualizados e desadequados face às necessidades de mercado (encurtando ciclos de vida do produto se

necessário); 5) Inovação de âmbito processual que pode levar à redução do tempo de produção de produtos/serviços; 6) Desenvolvimento organizacional por comparação aos seus competidores. A reflexão sobre estas considerações permite compreender que a inovação torna possível a diferenciação de uma organização, face às suas concorrentes; assim como contribui para o seu valor de mercado. Assegurar a vantagem competitiva assume-se como imperativo à sustentabilidade das organizações, dado o ambiente de arena que caracteriza os novos mercados, mais competitivos, ferozes e instáveis.

A inovação é um fenómeno que compreende diversas dimensões com relações de influência recíproca; ou seja, para compreender o processo de inovação é importante considerar este processo como um todo. O estudo sobre as dimensões envolvidas na definição e enquadramento do conceito de inovação, em contexto organizacional, remontam desde o início da tentativa de definição do mesmo. Ao longo dos últimos anos, e considerando a conseqüente dilatação do número de investigações realizadas na área do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos, vários autores apresentaram diversos esforços de conceptualização das várias dimensões que constituem a inovação; sendo que, numa fase inicial das investigações realizadas, o enfoque recaía somente sob as características dos indivíduos, ou seja, na dimensão individual.

Os autores Baldrige e Bumham, (1975), rompem com o paradigma da inovação centrado fundamentalmente na dimensão individual; isto é, nas características dos indivíduos (idade, sexo, formação, entre outros), expondo uma visão mais ampla da realidade organizacional. Os autores consideraram como variáveis dependentes do processo de inovação as dimensões organizacionais (tamanho, complexidade estrutural), e ainda a influência do ambiente externo à organização. Neste sentido, é de realçar o contributo das áreas da sociologia e psicologia das organizações, assim como da proliferação da área de estudo do comportamento organizacional para o entendimento das organizações enquanto sistemas complexos, marcados pelas interações entre os membros que as constituem. Por sua vez, Woodman *et al.* (1993), complexificam o processo de inovação, afirmando que a sua ocorrência, quer seja através do desenvolvimento de novos produtos ou serviços, quer seja na geração de novas ideias ou procedimento, resulta sempre da interação das dimensões individual, grupal; ou seja, da interação entre os indivíduos da organização e do funcionamento em grupo, e ainda da dimensão organizacional. Estas dimensões remetem para a compreensão das organizações como um sistema amplamente social.

Posteriormente, e numa lógica cada vez mais voltada para a eficácia das organizações, tendo em conta o ambiente competitivo em que estas se inserem, Zahra (1996); e, mais tarde Zahra e Bogner (1999), revelam a importância da dimensão externa à organização no processo de inovação, enquanto aspeto moderador da relação entre inovação e a performance organizacional.

Em jeito de síntese, pode entender-se que, relativamente ao processo de inovação em contexto organizacional, existem diversas dimensões onde a inovação acontece. Para Cunha *et al.* (2003), essas são sintetizadas em quatro níveis, individual, grupal, organizacional e ecológico.

Assim, de acordo com o referencial teórico e integrando as contribuições dos vários autores, consideram-se quatro dimensões que interagem entre si, no fenómeno de inovação organizacional. O seguinte quadro (quadro 3) sintetiza as quatro dimensões (individual, grupal, organizacional e ambiente externo), integrando os principais elementos de cada uma delas.

Dimensões da Inovação	Variáveis	Definição	Autores
<b>Dimensão Individual</b>	<u>Capacidades Cognitivas, Skills, Comportamentos, Personalidade</u>	Alguns dos traços tipicamente associados: Originalidade, Disposição para correr riscos, Perseverança, Abertura a novas experiências, Independência, Talento na resolução de problemas, Entusiasmo, Necessidade de realização, tolerância à ambiguidade, etc.	Torrance (1962) Amabile (1996, 2001) Malakate <i>et al.</i> (2007)

Dimensões da Inovação	Variáveis	Definição	Autores
	<u>Motivação</u>	Auto-realização que advém da concretização de determinada tarefa. Pode ser fortemente influenciada por práticas remuneratórias.	Collins & Amabile (1999) Eisenberger & Shanock (2003)
	<u>Orientação para a Novidade e Excelência</u>	Os sujeitos criativos tendem a sentir-se atraídos para situações de aprendizagem novas e estimulantes, assim como procuram que os seus desempenhos sejam pautados pela mestria e excelência.	Amabile (1988, 1996) Janssen & Van Yperen (2004)
Dimensão Grupal	<u>Comunicação</u>	O conhecimento é uma variável imprescindível para que se verifique inovação nas organizações. A partilha de informação permite a geração de novo conhecimento e/ou reconfiguração do conhecimento já existente. A comunicação pode ser entendida como o processo de transmissão de informação de um membro para os restantes. Depende fortemente da cultura e estrutura organizacional.	Holland <i>et al.</i> (2003) Forsyth (2006) Derksen <i>et al.</i> (2011)
	<u>Conectividade</u>	A ligação entre os membros dos grupos é fundamental para que se gere inovação. Os resultados que os grupos apresentam na resolução de problemas são, tipicamente, superiores aos que ocorrem individualmente dadas as limitações no domínio de toda a informação/conhecimento necessário.	West <i>et al.</i> (2004) Kozlowski & Bell (2008) Paulus <i>et al.</i> (2011)
	<u>Diversidade</u>	Surge pela integração de membros com diferentes backgrounds nas equipas de trabalho. Esta integração gera contributos distintos, fundamentais à inovação. A sua relação com a inovação é evidente dada a variedade de contributos, no entanto pode ser mais difícil a gestão de equipas mais diversificadas.	Woodman <i>et al.</i> (1993) West & Sacramento (2006) Paulus (2007) Reiter-Palmon <i>et al.</i> (2011)
	<u>Tarefa</u>	Diz respeito ao conjunto de atividades a desempenhar pelos indivíduos. O conteúdo da tarefa desse estar alinhado não só com a estratégia da organização como com a motivação e os objetivos dos colaboradores. A autonomia e a interdependência são aspetos a ter em conta no desenho da tarefa. O <i>design</i> da tarefa adequado às motivações dos colaboradores apresenta correspondência com melhores desempenhos.	Glynn (1996) Cohen & Bailey (1997) West (2002) Baer (2003)
	<u>Liderança</u>	Relação muito próxima entre a liderança e o funcionamento dos grupos, isto porque 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	Schein (1990) Stoker <i>et al.</i> (2001) West <i>et al.</i> (2004) Davis & Eisenhardt (2011)
Dimensão Organizacional	<u>Cultura</u>	Crenças, valores, normas, regras, padrões, hábitos, tradições, comportamentos. A compreensão, dos valores, normas e expectativas da organização é fundamental para a compreensão de todo o processo de desenvolvimento da inovação.	O'Reilly (1989) Ferreira <i>et al.</i> (2001) Schein (1990, 2010)
	<u>Estrutura</u>	Estabelece o papel de cada um dentro da organização. A sua definição tem um papel fundamental no desenvolvimento das performances individuais dos colaboradores e consequentemente da organização. Mintzberg (1995), apresenta 5 configurações organizacionais: Estrutura Simples, Burocracia Mecânica, Burocracia Profissional, Estrutura Divisional e Adhocracia, sendo que esta última apresenta uma ligação à inovação dadas as suas	Robins (1990) Mintzberg (1995)

Dimensões da Inovação	Variáveis	Definição	Autores
		principais características (baixa formalização, descentralização e flexibilidade que permite a partilha de informação e dos processos de tomada de decisão).	
	<u>Estratégia</u>	<p>Podem ser entendida como a definição de objetivos a longo prazo da organização e dos recursos necessários para o seu cumprimento. Resultam da resposta a duas questões: Onde se pretende ir? Como se pretende lá chegar? Ou seja, diz respeito ao posicionamento da organização no mercado onde atua como na definição de ações para a sua concretização.</p> <p>Miles e Snow (1978), definem 3 tipos de possíveis estratégias organizacionais: estratégia defensiva; prospetora; e analisadora. Estas apresentam consequências distintas ao nível dos processos organizacionais assim como das práticas de GRH.</p>	Chandler (1962) Miles & Snow (1978) Brown & Eisenhardt (1998) Hall (2002)
	<u>Recompensas</u>	<p>Podem atuar como mecanismos de controlo e de incentivo dada a sua forte relação com a dimensão individual motivacional.</p> <p>Devem estar alinhadas com a estratégia, favorecendo os colaboradores com desempenhos condizentes com os objetivos e valores organizacionais.</p>	Woodman <i>et al.</i> (1993) Guzo (1996) Deci <i>et al.</i> (1999)
	<u>Recursos</u>	Podem ser humanos, de cariz temporal, financeiros, físicos e materiais. As organizações dependem fortemente dos recursos que estão à sua disposição.	Woodman <i>et al.</i> (1993) Amabile (1998)
	<u>Tecnologia</u>	<p>Dispositivos, equipamentos ou métodos presentes na organização com o intuito de desenvolver processos organizacionais internos, assim como produtos ou serviços.</p> <p>Variável fortemente influenciadora da organização e estruturação da empresa.</p>	Porter (1990) Damanpour & Gopalakrishnan (2001)
<b>Ambiente Externo</b>	<u>Setor de Atividade/ Mercado</u>	<p>Estes elementos condicionam as necessidades dos clientes de cada setor da atividade e conseqüentemente os processos da organização, principalmente a nível da sua estratégia de negócio.</p> <p>O mercado pode ser mais estático ou mais dinâmico consoante o setor de atividade, sendo que um maior dinamismo exerce um estímulo e uma necessidade de inovar maior por parte da organização.</p>	Baldrige & Bumham (1975) Littunen (2000) Tushman & Anderson (2004) García-Zamora <i>et al.</i> (2013)
	<u>Tecnologia</u>	É um dos elementos externos à organização com maior influência para o processo de inovação. Pode apresentar-se como elemento potenciador ou como constrangimento no caso de a organização não conseguir acompanhar eventuais mudanças associadas aos desenvolvimentos tecnológicos.	Tushman & Nelson (1990) Jansen <i>et al.</i> (2006)
	<u>Competitividade</u>	A competição entre organizações é um dos elementos mais estimulantes para o seu desenvolvimento. Esta fornece estímulos constantes à organização que se vê na condição de ter de inovar a fim de garantir a sua sustentabilidade e vantagem competitiva.	Russell & Russell (1992) García-Zamora <i>et al.</i> (2013)

Quadro 3 – Dimensões da Inovação Organizacional.

### 1.3 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 desenvolver atividades de desenvolvimento dos recursos humanos. O desenvolvimento dos recursos humanos deve estar assente na definição estratégica de práticas de GRH para valorizadores das competências dos colaboradores, fundamentais numa sociedade do conhecimento. Para o autor, 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 emergente.

A interpretação mais recente das chamadas práticas modernas de GRH, 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. Cada uma destas áreas apresenta uma relação com a inovação, sendo que vários autores procuraram compreender de que forma estas práticas podem potenciar a inovação em contexto organizacional.

Áreas Core GRH	Implicações para a Inovação	Autores
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Compreende a aquisição de capital humano, quer seja por via interna (através de promoções ou mudança de função), ou por via externa, através da contratação de novos colaboradores. Os novos colaboradores devem possuir um conjunto de capacidades, <i>skills</i> , conhecimentos, motivações e experiências que originem competências criativas que serão posteriormente utilizadas enquanto recursos à inovação.	Roberts (1988); Scarborough (2003); Chen & Huang (2009).
<b>Formação e Desenvolvimento</b>	Esta área da gestão de recursos humanos 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 competências criativas 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).
<b>Avaliação de Desempenho</b>	A 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 competências criativas nos itens da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho serve de suporte a todas as áreas core referidas no entanto com especial destaque nas duas seguintes.	Leede & Looise (2005); Shipton <i>et al.</i> (2006); Chen e Huang (2009).
<b>Gestão de Carreiras</b>	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 mantêm os colaboradores motivados.	Delery & Doty (1996); McMeekin & Coombs (1999); Scarborough (2003); Leede & Looise (2005).
<b>Gestão de Recompensas</b>	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); Leede & Looise (2005); Shipton <i>et al.</i> (2006); Camelo-Ordaz <i>et al.</i> (2008); Chen & Huang (2009).

Quadro 4 – 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)

Apesar das áreas acima descritas terem uma relação muito próxima com a inovação, não são exclusivas para o desenvolvimento do processo inovativo. Considerando a revisão de literatura sobre este tema, podem ainda ser analisadas algumas práticas de GRH com fortes impactos na inovação. 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).

De acordo com a literatura, é evidente a relação que a gestão de recursos humanos tem com a inovação, sendo que existe um leque muito variado de práticas organizacionais potenciadoras de inovação, e que podem ser adotadas, consoante o contexto organizacional envolvente. A sistematização das práticas de recursos humanos constitui um desafio complexo dados 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 da formulação de guias de boas práticas de GRH que possam ser aplicadas nas empresas.

#### 1.4 Great Place to Work

Desenvolvido por Robert Levering e Milton Moskowitz, e com pouco mais de 30 anos de existência, o *Great Place to Work* surgiu com o intuito de dar a conhecer as 100 melhores empresas para trabalhar nos EUA. A sua expressão tem vindo a aumentar nos últimos anos, estando hoje sediada em mais de 45 países. Em Portugal, o *Great Place to Work* 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 principal objetivo do *Great Place to Work* é o de promover o desenvolvimento organizacional dos seus clientes, segundo uma *lógica positiva*, de valorização e divulgação das boas práticas e políticas organizacionais, geradores de um bom clima organizacional. Os rankings apresentados servem de incentivo ao desenvolvimento de culturas organizacionais positivas, com evidente reflexo na performance de cada empresa, no seu setor de atividade.

De acordo com o *Great Place to Work*, promover ambientes positivos em contexto organizacional, apresenta-se como uma fonte clara de vantagem competitiva e sustentabilidade das organizações. Estes ambientes assentam, normalmente, em pilares como a confiança, o orgulho por integrar a organização em causa, camaradagem, espírito de entreatajuda e cooperação. A seguinte figura (figura 2) representa os valores essenciais que devem constituir a génese de organizações que apresentem um excelente ambiente de trabalho.

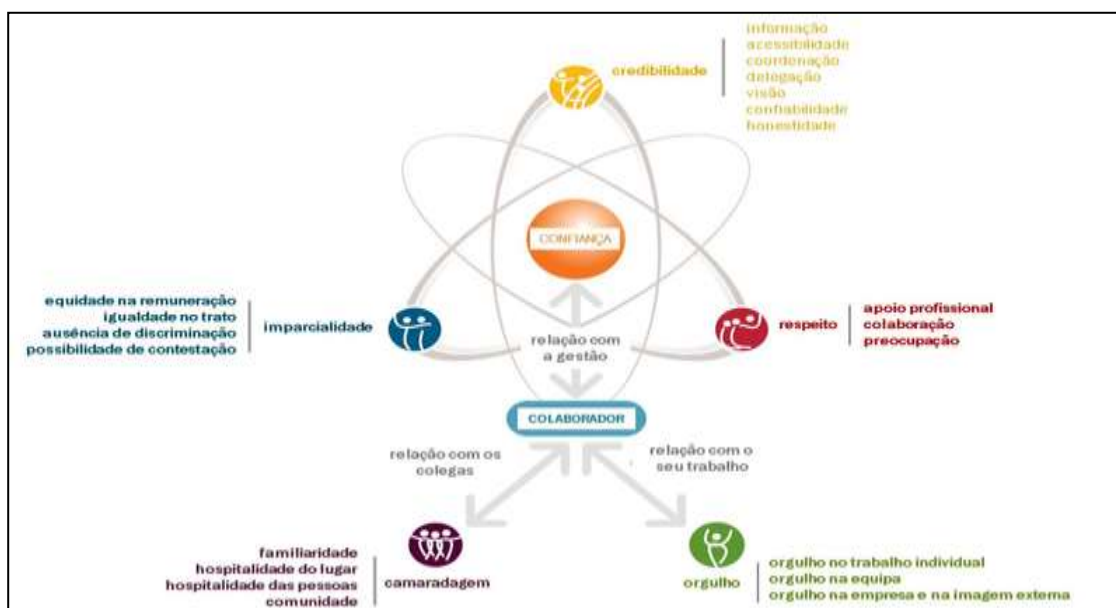


Figura 2 – Variáveis de um excelente ambiente de trabalho. Fonte: Great Place to Work. Disponível em: [www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt)

Segundo o *Great Place to Work*, importa, ainda, salientar o papel que os líderes das organizações desempenham. Estes são fundamentais no processo de tomada de decisões estratégicas, através da implementação de políticas e organizacionais, com enorme influência na constituição de um clima excelente.

Através do cruzamento da informação relativa os princípios base pela qual se rege o *Great Place to Work*, verifica-se a existência de diversos elos de ligação entre esses princípios, e alguns aspetos fundamentais para que ocorra inovação. São referidos como elementos nestes princípios: a cultura positiva; relação de camaradagem e confiança com os membros da organização e com a organização em si; o sentido de partilha; a colaboração; acessibilidade; informação; delegação; e a visão.

Anteriormente ficaram expostas as inspirações teóricas do presente trabalho, nomeadamente a relação criatividade, competências criativas e inovação. Com base nestas premissas, segue-se o desenho metodológico que conduzirá a investigação nas organizações que integram este ranking.

## **2. Método e Procedimentos**

Considerando as questões de investigação, a opção metodológica recaiu no plano qualitativo. A sua escolha assenta no pressuposto de potenciar a flexibilidade no uso de diferentes técnicas de recolha e análise de dados; e, em paralelo, permitir a uma maior abrangência de informações e profundidade das respetivas interpretações (Coutinho, 2011).

O processo de investigação iniciou-se com uma fase exploratória. Neste momento realizaram-se entrevistas a interlocutores privilegiados, com vista a compreender de que forma é possível adaptar o referencial teórico; isto é, identificar qual a abordagem organizacional centrada nas competências criativas; assim, como identificar quais as práticas de GRH indutoras de criatividade. Esta fase permitirá a realização de um caso piloto, servindo para testar instrumentos (grelhas das entrevistas) de recolha de dados e melhorar as técnicas de observação.

Seguidamente ocorrerá a fase de recolha de dados onde serão utilizadas as seguintes técnicas: 1) análise documental – recolha de dados e informações das organizações escolhidas; 2) observação direta – a observação direta nesta investigação apenas visa confirmar alguns dos resultados obtidos através das outras técnicas, isto é, funciona numa lógica de confirmação dos dados recolhidos pela presença no terreno; 3) entrevistas semiestruturadas – esta é, por ventura, a técnica que contribui com mais *inputs* para a investigação. As principais vantagens do recurso à entrevista, nesta investigação, prendem-se elevado grau de profundidade dos elementos recolhidos e também da possibilidade de recolha de elementos de acordo com os quadros de referência dos entrevistados, as suas categorias mentais e linguagem (Quivy & Campenhout, 1995). Por fim, seguir-se-á a fase de análise dos dados recolhidos, através do recurso a análises de conteúdo, para posterior sistematização e integração dos dados; e discussão das implicações do estudo.

O recurso à metodologia qualitativa justifica-se pela possibilidade de aprofundar e explorar mais o conhecimento dos envolvidos, neste caso, os gestores de topo e intermédios das organizações. Embora seja um processo moroso e sujeito à ocorrência de diversos erros de perceção, na medida em que é um trabalho subjetivo de interpretação do entrevistador; torna possível a identificação e exploração dos significados dos fenómenos estudados, e das interações que estes estabelecem entre si. Abraça-se, assim, uma lógica mais descritiva dos processos organizacionais e das práticas de GRH, com influência no processo criativo e na inovação organizacional.

### **2.1. Descrição da Amostra**

Como foi referido anteriormente, esta investigação partiu da análise de organizações que compõem o *ranking* da *Great Place to Work* em Portugal. Uma pesquisa preliminar deu a conhecer que, nos últimos três anos (2011, 2012 e 2013), as organizações que compõem o top 10 do *ranking*, são altamente representadas pelo setor de atividade das tecnologias de informação. Esta possuem uma grande expressão, nestes últimos anos, pois entre as dez melhores empresas para trabalhar, verifica-se que cinco em dez são da área tecnológica.

Importa ainda salientar que todas as organizações que integram o top 10 dos últimos 3 anos pertencem exclusivamente ao setor privado.

Assim, o universo amostral desta investigação compreende quatro organizações do setor das tecnologias da informação que, nos últimos anos, têm vindo a ocupar lugar de destaque no *ranking* das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Pretende-se, em cada um destas organizações, para além das observações e análise documental, proceder à realização de um conjunto de entrevistas, assente no critério da saturação teórico-empírica, que visem compreender quais as competências criativas presentes nas organizações, e quais as práticas de GRH implicadas no processo de gestão da inovação, e indutoras de criatividade.

## 2.2. Plano investigação

A figura 3 apresenta o desenho investigação proposto neste trabalho. Estão representadas as variáveis do estudo, definidas na análise das diferentes práticas de recursos humanos. As competências criativas emergirão das descrições funcionais e da definição do perfil do criativo, pré-existentes nas organizações dos casos; e desenvolvidas pelas diferentes práticas de GRH, a saber: recrutamento e seleção; formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho; gestão de carreiras; e gestão de recompensas.



Figura 3 – Operacionalização do corpo de proposições de investigação.

Assim, foram definidas as seguintes proposições de investigação:

*P<sub>1</sub>- As práticas de Recrutamento e a Seleção têm grande impacto na inovação organizacional por via da aquisição de colaboradores com competências criativas.*

*P<sub>2</sub>- A Formação e o Desenvolvimento contribuem para a inovação organizacional por via do desenvolvimento de competências criativas dos colaboradores da empresa.*

*P<sub>3</sub>- 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.*

*P<sub>4</sub>- 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.*

*P<sub>5</sub>- 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*



*P<sub>6</sub>- As diferentes práticas de GRH têm a mesma preponderância para o desenvolvimento de competências criativas.*

Por fim, com o intuito de alcançar os objetivos propostos, foi delineado o seguinte cronograma (quadro 5) que apresenta: o planeamento das diferentes fases da investigação; a descrição das atividades principais que constituem cada uma das fases, assim como a previsão das datas de realização de cada um dos momentos integrantes do projeto.

<b>Fases da Investigação</b>	<b>Atividades</b>	<b>Datas previstas</b>
<b>Fase exploratória</b>	Entrevistas exploratórias a CEO, gestores de topo ou chefias intermédias das organizações escolhidas. O objetivo central é o de recolher informações que permitam desenvolver instrumentos de recolha de dados que serão utilizados posteriormente. Requer uma análise prévia da missão e visão da organização, assim como a dimensão, estrutura, funcionamento e integração no mercado, ou seja, a contextualização da organização e da sua relação com o mercado.	Abril 2014
<b>Recolha de dados</b>	A fase de recolha de dados visa, através do recurso a análise documental, de observação direta, e entrevistas semiestruturadas, proceder à aquisição dos <i>inputs</i> da investigação.	Maio e Junho de 2014
<b>Análise de dados</b>	Resulta da transcrição de entrevistas realizadas e tratamento dos dados (análise de conteúdo), assim como a análise e interpretação de todos os dados recolhidos ao longo do processo. Ao processo de interpretação de dados estão associados erros de perceção e julgamento, inerentes a uma investigação de índole qualitativa, que deverão ser minimizados através da triangulação dos dados provenientes das diversas técnicas.	Junho e Julho de 2014
<b>Conclusões e Implicações da Investigação</b>	Sistematizar o conhecimento adquirido. Contribuição para a comunidade científica sobre a questão das competências criativas. Desenvolvimento de um guia de boas práticas de GRH de promoção e desenvolvimento sustentável das organizações.	Julho de 2014

Quadro 5- Cronograma das atividades de investigação

### 3. Considerações Finais

Este trabalho de investigação reforça a importância da abordagem das competências nos atuais modelos de gestão organizacional. Considerando a volatilidade dos contextos externos às empresas, que advém das implicações da globalização, da sociedade de informação e da situação social e financeira para o aumento da maior competitividade dos mercados, é fundamental a adoção de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos. A complexidade e instabilidade que caracteriza os mercados atuais pode ser interpretada de uma de duas formas: a primeira, enquanto um constrangimento ao crescimento e sobrevivência das organizações; a segunda, enquanto um elemento potenciador de desafios que podem ser o mote para o desenvolvimento organizacional, sendo que para corresponder aos desafios é imprescindível que existam nas organizações competências que garantam inovação, assim como uma estruturação organizacional de suporte à mesma.

Considerando a relação positiva existente entre o desenvolvimento de competências criativas e a inovação organizacional, com a possibilidade das organizações conseguirem assegurar o seu desenvolvimento sustentável, no contexto atual, entende-se que o capital humano presente nas organizações é, por ventura, o seu recurso mais valioso e, sobre o qual devem incidir políticas de aquisição, desenvolvimento e retenção do mesmo, na medida em que se trata da principal fonte de vantagem competitiva das organizações.

#### 3.1. Implicações da Investigação

O desenvolvimento deste projeto de investigação pretende chegar à produção de *outputs* de ordem teórica e prática sobre as competências criativas em contexto de trabalho; assim como, das práticas de gestão de recursos humanos, que as suportam e potenciam. Por um lado, intenta-se concretizar implicações de ordem teórica, sendo que aqui a finalidade é produzir conhecimento científico, sistematizado e com profundidade de

análise, sobre as competências criativas que estão associadas à criatividade e que encontramos nas organizações portuguesas. Por outro lado, o contributo que se pretende garantir é de raiz mais prático, onde o propósito é o de, compreender e sistematizar as melhores práticas de GRH utilizadas no desenvolvimento de competências criativas. O cumprimento deste objetivo culminará com a elaboração de um guia de boas práticas GRH para a inovação, sustentado numa abordagem das competências criativas.

Os *outputs* referidos têm a sua relevância tanto para a comunidade científica, através dos contributos do ponto de vista mais teórico, e de organização de novo conhecimento; como para o contexto organizacional, na medida em que se espera que o guia de boas práticas de gestão de recursos humanos possa ser utilizado por gestores das organizações portuguesas na tentativa de potenciarem as suas organizações e de garantir uma maior capacidade de adaptação à instabilidade dos contextos emergentes.

## 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. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*. 76, 77-87.
- 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.
- Baer, J. (2003). Evaluative thinking, creativity, and task specificity: Separating wheat from chaff is not the same as finding needle in haystacks. In M.A. Runco (Ed.), *Critical creative processes*, pp. 129–152. Cresskill, NJ: Hampton.
- Baldrige, J.V. & Burnham, R.A. (1975). Organizational innovation: Individual, organizational and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 165-176.
- 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.
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*. Lisboa: Silabo.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1998) *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Câmara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure - Chapters in the Story of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Cohen, S. & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Collins, M.A., & Amabile, T.M. (1999). Motivation and creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*, pp. 297–312. New York, NY: Cambridge University Press.
- 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.
- Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.
- Davis, J.P. & Eisenhardt, K.M. (2011). Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56, 159-201.
- 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.
- Derksen, K.; de Caluwé, L. & Simons, R.J. (2011). Developmental space for groups working on innovation. *Human Resource Development International*, 14(3), 253–271.
- Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation. *Creativity Research Journal*, 15, 121-130.
- Ferreira, J.M.C.; Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Forsyth, D.R. (2006). *Group dynamics* (4th ed.). Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
- 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.
- García-Zamora, E.; González-Benito, O. & Muñoz-Gallego, P. (2013). Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(2), 224–244.
- Glynn, M. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21, 1081-1111.
- Guzzo, R.A. (1996). Fundamental considerations about work groups. In M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*, pp.3-24. Chichester: Wiley.
- Hall, B. J. (2002). Incentive strategy within organizations. *Harvard Business School*. Case, 9-902-131.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), pp. 82-96.
- 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.
- Jansen, J.J.P.; Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661–1674.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kozlowski, S.W.J. & Bell, B. S. (2008). Team learning, development and adaptation. In V.I Sessa & M.London (Eds.), *Group learning*, pp.55-44. Mahwah, NJ: LEA.
- 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.

- Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics*, 15, 59–71.
- 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.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: D. Quixote.
- 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.
- Mumford, M.D. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14, 253–266.
- O'Reilly, M. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. In R.M. Steers & L.M. Porter (Eds.), (1991), *Motivation and work behavior*, pp. 242-254. New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Paulus, P.B.; Dzindolet, M.T. & Kohn, N. (2011). Collaborative creativity-Group creativity and team innovation. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity*, pp. 327-357. Oxford, UK: Elsevier.
- Paulus, P.B. (2007) Fostering creativity in groups and teams. In J. Zhou and C.E. Shalley (Eds.). *The Handbook of Organizational Creativity*, pp. 159-182. New York: Lawrence Erlbaum and Associates.
- Piteira, M. (2014). Criatividade e Pensamento Divergente. In P.J. Palma; M.P. Lopes & J. Bancalheiro (Coords), *Psicologia aplicada à Gestão*, pp. 109-138. Lisboa: RH Editora.
- 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](http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/interim/?Full_Papers)
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 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.
- Robbins, S. (1990). *Organization Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Russell, R. & Russell, C. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639–656.

- Sales, A. & Fournier, M. (2007). *Knowledge, communication and creativity*. London: Sage.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4ed.). San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1990). Organisational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- 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.
- Stoker, J.I.; Looise, J.C.; Fisscher, O.A.M. & DeJong, R.D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1141-51.
- 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. & Anderson, P. (2004). *Managing Strategic Innovation and Change. A collection of readings*, Oxford University Press.
- Tushman, M.L. & Nelson, R. (1990). Technology, Organizations and Innovation: An Introduction. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 1-8.
- Tushman, M.L. & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- 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.
- 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.
- West, M.A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-387.
- Woodman, R.; Sawyer, J. & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Zahra, S.A. (1996). Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 11, 189-219.
- Zahra, S.A. & Bogner W.C. (1999). Technology strategy and software new venture's performance: Exploring effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15, 135-173.