

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Francisco Nunes,  
pela orientação do meu trabalho.

Ao Dr. João Carvalho, pelo apoio e amizade, e à sua equipa, pela cooperação e  
disponibilidade constantes.

Ao meu director Eng.º Rogério Canhoto e aos meus colegas de trabalho, pela força.

Aos meus amigos e às minhas tias, pelo apoio incondicional.

Às pessoas mais importantes, e que são o suporte da minha vida:  
Pai, Mãe e Ana.

Obrigada a todos!

# ÍNDICE

|  |               |
|--|---------------|
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>   | <b>IV</b>     |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>  | <b>V</b>      |
| <b>SUMÁRIO.....</b>  | <b>VI</b>     |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>VI</b>     |
| <b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>   | <b>VII</b>    |
| <b>2. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA.....</b>                           | <b>- 1 -</b>  |
| <b>3. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>                                       | <b>- 2 -</b>  |
| 3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO .....  | - 2 -         |
| 3.2. O QUE É A INOVAÇÃO .....  | - 2 -         |
| 3.3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....  | - 3 -         |
| 3.4. GERIR PESSOAS CRIATIVAS: ESTRATÉGICAS E TÁCTICAS PARA A INOVAÇÃO..... | - 6 -         |
| 3.4.1. <i>GESTÃO INDIVIDUAL</i> .....                                      | - 6 -         |
| 3.4.1.1. Tempo e Informação .....  | - 6 -         |
| 3.4.1.2. Objectivos e recompensas .....                                    | - 8 -         |
| 3.4.1.3. Pessoas e Contexto .....  | - 9 -         |
| 3.4.2. <i>GESTÃO GRUPAL</i> .....  | - 10 -        |
| 3.4.2.1. Liderança.....  | - 10 -        |
| 3.4.2.2. Estrutura do Grupo .....  | - 11 -        |
| 3.4.2.3. Clima dos grupos.....   | - 12 -        |
| 3.4.3. <i>GESTÃO ORGANIZACIONAL</i> .....                                  | - 14 -        |
| 3.4.3.1. Apoio e Integração .....  | - 14 -        |
| 3.4.3.1. Cultura e Estrutura.....  | - 15 -        |
| 3.4.4. <i>GESTÃO ORGANIZACIONAL</i> .....                                  | - 16 -        |
| 3.4.4.1. Monitorização da Inovação .....                                   | - 16 -        |
| 3.4.4.2. Estratégia de Inovação.....                                       | - 17 -        |
| <b>4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>                                  | <b>- 19 -</b> |
| <b>5. DIAGNÓSTICO DE INOVAÇÃO.....</b>                                     | <b>- 24 -</b> |
| <b>6. A PT COMO EMPRESA INOVADORA: ANÁLISE.....</b>                        | <b>- 30 -</b> |

|  |               |
|--|---------------|
| 6.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....                             | - 30 -        |
| 6.2. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....                          | - 36 -        |
| 6.2.1. <i>GESTÃO INDIVIDUAL</i> .....                            | - 37 -        |
| 6.2.1.1. Tempo e Informação .....                                | - 37 -        |
| 6.2.1.2. Incentivos e recompensas .....                          | - 39 -        |
| 6.2.1.3. Pessoas e contexto .....                                | - 40 -        |
| 6.2.2. <i>GESTÃO GRUPAL</i> .....                                | - 42 -        |
| 6.2.2.1. Liderança .....   | - 42 -        |
| 6.2.2.2. Estrutura do grupo .....                                | - 43 -        |
| 6.2.2.3. Clima dos grupos .....                                  | - 44 -        |
| 6.2.3. <i>GESTÃO ORGANIZACIONAL</i> .....                        | - 45 -        |
| 6.2.3.1. Apoio e Integração .....                                | - 45 -        |
| 6.2.3.2. Cultura e estrutura .....                               | - 47 -        |
| 6.2.4. <i>GESTÃO DO AMBIENTE</i> .....                           | - 48 -        |
| 6.2.4.1. Monitorização da Inovação .....                         | - 48 -        |
| 6.2.4.2. Estratégia de Inovação .....                            | - 49 -        |
| <b>7. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS .....</b> | <b>- 55 -</b> |
| <b>8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>                       | <b>- 58 -</b> |
| <b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                       | <b>- 64 -</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |      |
|---|------|
| FIGURA 1- ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ..- | 5 -  |
| FIGURA 2- ESTRATÉGIAS E TÁCTICAS PARA A INOVAÇÃO.....                         | 18 - |
| FIGURA 3- ESTRATÉGIA E OBJECTIVOS DE INOVAÇÃO.....                            | 21 - |
| FIGURA 4- ESTRUTURA PROGRAMA DE INOVAÇÃO.....                                 | 21 - |
| FIGURA 5 - MODELO DE RECOMPENSAS.....   | 36 - |
| FIGURA 6 – PLANO DE ACÇÃO: NÍVEL DO INDIVÍDUO.....                            | 51 - |
| FIGURA 7 – PLANO DE ACÇÃO: NÍVEL DO GRUPO.....                                | 52 - |
| FIGURA 8 – PLANO DE ACÇÃO: NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO.....                          | 53 - |
| FIGURA 9 - PLANO DE ACÇÃO: NÍVEL DO AMBIENTE.....                             | 54 - |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |      |
|--|------|
| GRÁFICO 1: ÁREAS DA EMPRESA .....  | 24 - |
| GRÁFICO 2: IDADE E ANTIGUIDADE DOS COLABORADORES .....                   | 25 - |
| GRÁFICO 3: CONSCIÊNCIA DA INOVAÇÃO.....                                  | 25 - |
| GRÁFICO 4: CONHECIMENTO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO .....        | 26 - |
| GRÁFICO 5: CULTURA E AMBIENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE IDEIAS.....      | 27 - |
| GRÁFICO 6: SISTEMATIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA INOVAÇÃO .....             | 27 - |
| GRÁFICO 7: MOTIVAÇÃO E ENVOLVIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO ..... | 28 - |

## SUMÁRIO

A Portugal Telecom (PT), operadora global de Telecomunicações líder a nível nacional, deseja continuar a surpreender o mercado com serviços inovadores assegurando a liderança nos mercados em que opera. O trabalho que se segue assenta na análise de algumas práticas de Recursos Humanos da PT Portugal. Tem como objectivo tornar as práticas de RH mais adequadas para a promoção e desenvolvimento da competência da criatividade no desempenho de cada colaborador com vista à solidificação duma Cultura de Inovação na PT.

Palavras-Chave: Inovação, Criatividade, Práticas Recursos Humanos.

## ABSTRACT

Portugal Telecom Company, telecommunications leader's global operator at national level, wants to continue to surprise the market with innovative services assuring the leadership in the markets in that it operates. The work that follows is based on the analysis of practices for Human Resources in PT Portugal. The propose is to make the HR practices most appropriate to promote and develop the competence of Creativity in performance of each employee for the solidification of Culture of Innovation in PT.

Keywords: Innovation, Creativity, HR practices

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

A Portugal Telecom, operadora global de Telecomunicações líder a nível nacional em todos os sectores em que actua, é uma empresa que deseja continuar a surpreender o mercado com serviços inovadores assegurando a liderança nos mercados em que opera.

Tem como missão «prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente actualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade».

Para cumprir a missão a PT atrai e retém talentos, a par da inovação e melhoria contínua, assumindo desta forma um compromisso de referência. Considera-se por isso uma learning organization (LO), com uma gestão comprometida e com um objectivo máximo, a excelência.

Desta forma e para que se chegue ao propósito organizacional, a PT, beneficiando das vantagens de uma LO, utiliza práticas que permitem o trabalho e cooperação das equipas como forma de haver uma partilha de conhecimentos e informação em que os objectivos organizações prevaleçam.

A estratégia de sustentabilidade empresarial na PT está integrada, de forma coerente e transversal dentro das empresas, e assenta no desenvolvimento de um vasto conjunto de práticas e processos, em três vertentes principais: económica, ambiental e social. Assim, o plano estratégico requer um nível de superação que exige uma transformação profunda de toda a organização, pois são as empresas mais inovadoras que tendem a recuperar mais rapidamente nos períodos de crise.

O ano de 2008 foi marcado mundialmente por uma envolvente económica – financeira pouco atractiva e por um clima de crise de confiança generalizada. A PT olha para esta conjuntura como um universo de oportunidades no qual tenciona participar sempre com todo o empenho, responsabilidade e respeito pela comunidade e pelo ambiente. Expandir, crescer e criar sinergias no mercado nacional e internacional, aperfeiçoar o serviço de atendimento aos clientes, inovar e promover novas soluções

tendentes a preservar o ambiente, a saúde, a segurança e a educação em geral, são os principais focos de actuação da empresa.

Em 2008, a PT investiu 150 milhões de euros em Inovação, Investigação e Desenvolvimento, valor que representa 2% das receitas consolidadas. A empresa deseja continuar a surpreender o mercado com serviços inovadores, imprimindo uma cultura de Inovação, palavra cuja definição hoje passa a incluir temas que ultrapassam as vertentes estritamente relacionadas com tecnologia. Foi assim que se criou o Programa de Inovação, uma iniciativa transversal a toda a organização que, através de processos e metodologias específicos, visa incorporar práticas diárias de Inovação. Esta iniciativa significa, acima de tudo, uma mudança de atitude em toda a organização, fazendo com que esta esteja mais atenta e empenhada em inovar em tudo que faz.

Líder no mercado nacional em todos os segmentos de actuação, contando com cerca de 30 mil colaboradores em todo o mundo ao serviço de mais de 30 milhões de clientes, a retenção de talentos, a par da Inovação e melhoria contínua, são compromissos de referência, que fazem com que a PT aposte em massa na valorização dos seus activos humanos, considerando, por isso, serem o elemento mais importante da organização e que deve ser preservado e valorizado.

Assim, o contributo do trabalho seguinte, assenta na análise de algumas práticas de Recursos Humanos da PT Portugal com vista a tornar as práticas de RH mais adequadas para a promoção e incremento da competência da Criatividade no desempenho de cada colaborador com vista à solidificação da Cultura de Inovação na PT.

A revisão de literatura subjacente abarca a visão de diversos autores. Para além de se apresentar a definição da inovação e criatividade, apresenta-se a tipologia mais conhecida para a estratégia organizacional, considerando quatro estratégias organizacionais sustentáveis: Prospectora defensiva, analisadora e reactiva. Para além disto, descortina como se deve gerir pessoas criativas, enumerando algumas estratégias e táticas para a inovação.



Far-se-á uma breve caracterização da empresa, apresentando-se também um diagnóstico de inovação que foi feito à organização antes do lançamento do Programa de Inovação.

De seguida, apresenta-se uma breve análise da PT enquanto empresa inovadora. Esta análise foi realizada tendo em conta duas perspectivas: a articulação entre as estratégias e as práticas de RH e, o enfoque das prática de criatividade a um nível mais individual.

Por último, são realizadas algumas conclusões e recomendações por forma a que a empresa consiga definir planos de acção muito mais aprofundados e desenvolvidos na área dos RH, em parceria com o Programa de Inovação.

## **2. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA**

As mudanças económicas, políticas, tecnológicas e culturais, que se verificam têm grandes efeitos no mundo do trabalho. A acompanhá-las vem também a incerteza que mexe não só com a vida pessoal das pessoas, mas também com a sua vida profissional e com o sucesso das empresas.

Por isso, é importante considerar que, para fazer face a um meio envolvente de incertezas e às exigências da actualidade fruto do mundo globalizado onde vivemos, os indivíduos devem tornar-se empreendedores, as empresas devem operar fazendo o recurso à inovação como forma de manter uma vantagem competitiva sustentável.

Seguindo esta lógica, para estimular a criatividade e inculcar uma cultura de inovação nos colaboradores, considera-se pertinente unir esforços para que todas as iniciativas promovidas na organização se revertam em soluções inovadoras. Para tal, e como a pessoa é o ser criativo e capaz de tornar conhecimento em resultados tangíveis, as práticas de Recursos Humanos devem estar alinhadas com as práticas de Inovação.

Este projecto, evidencia o contributo que algumas práticas de Recursos Humanos podem oferecer com vista a consolidar o objectivo estratégico a que a empresa se propõe: incorporar práticas de criatividade e inovação no dia-a-dia dos colaboradores e solidificar uma cultura de inovação. Assim, coloca-se a questão quais as práticas de recursos humanos mais adequadas para uma cultura de inovação.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a crescente concorrência de um meio cada vez mais globalizado e turbulento, as mudanças rápidas exigem que a criatividade assuma uma importância fulcral no sucesso organizacional, pois permite a uma organização estar sempre na vanguarda da inovação e adaptar-se facilmente às mudanças, encontrando soluções adequadas para os problemas com que se depara.

Segundo Teresa Amabile, citada por Mauzy e Harriman (2003), o processo criativo tem em conta os seguintes pilares essenciais: a criatividade e inovação são conceitos diferentes. A criatividade consiste na geração de ideias novas e adequadas. Permite quebrar hipóteses prévias e fazer conexões entre fragmentos de ideias. A inovação corresponde à alteração, organização e implementação destas ideias, contribuindo para transformar a ordem normal do que está a ser feito; a criatividade deve ser sistémica, a dinâmica empresarial, cultural, tecnológica e social é cada vez mais competitiva. Torna-se fundamental encontrar respostas rápidas e inovadoras para fazer face à concorrência ou resolver problemas. O reforço das competências criativas vão sustentar o desenvolvimento futuro e assegurar a sua vantagem competitiva; e, a criatividade acontece ao nível dos indivíduos, das equipas e das organizações, cada indivíduo deve conhecer e desenvolver a sua capacidade criativa e estimulá-la na relação com os seus parceiros. As organizações devem fornecer os recursos necessários, preparar a sua estratégia e criar um clima propício à criatividade.

#### 3.2. O QUE É A INOVAÇÃO

Gary Hamel (2007) considera que Inovação é um processo estratégico de “reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócios”, demonstrando assim que a inovação dá-se também na gestão, para além das operações, produtos ou tecnologia. Segundo o mesmo autor, o desafio que se coloca é o de “levar as pessoas a darem o melhor de si através da criatividade”. A capacidade de inovar, de

criar valor de novas formas, a criatividade e a paixão por aquilo que fazem são os factores diferenciadores.

Para se activar uma Inovação mais diferenciadora, devem ser criadas práticas e desenvolvidas atitudes que questionem os bloqueios à Criatividade. Por isso, alguns mitos devem ser ultrapassados: a criatividade vem apenas das pessoas criativas; a pressão, o medo e o sentimento de controlo são impulsionadores da criatividade; a competitividade estimula a criatividade, a cooperação não; a criatividade é espontânea, é um processo de descoberta accidental; definição dos problemas deve ser estreita e limitar as opções possíveis de resolução; e, a criatividade está nas agências de publicidade.

O desenvolvimento da criatividade assenta na coexistência e interligação de sentimentos, motivações e características internas e externas ao indivíduo. Para criar uma cultura mais criativa e para se ultrapassar os mitos associados à Criatividade deve-se ter os seguintes factores em consideração: motivação, potencial, hapiness, desafio, originalidade e optimismo. No entanto, a Criatividade está associada a uma mudança de atitude. A resistência natural à mudança por parte das pessoas, exige que sejam adoptados mecanismos que despertem a criatividade para sensibiliza e mobilizar para uma Inovação mais rica de conteúdo.

Seguindo esta lógica, para incutir uma Cultura de Inovação com Criatividade nos colaboradores considera-se pertinente unir esforços para que todas as iniciativas promovidas na organização se revertam em soluções inovadores. Para tal, e como a pessoa é o ser criativo e capaz de tornar conhecimento em resultados tangíveis, as práticas de Recursos Humanos devem estar alinhadas com a estratégia da empresa: busca da Inovação.

### 3.3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O modelo de Miles e Snow (1984), como refere Caetano (2007), focaliza o processo de adaptação organizacional, expresso através da inter-relação entre estratégia, estrutura e processos. A tipologia classifica as unidades de negócio, em quatro categorias: (1) prospectores, (2) defensores, (3) analisadores e (4) reactivos.

A área de Recursos Humanos deve, então, estar vinculada às estratégias e características da organização para que obtenha resultados relevantes.

Apresenta-se a tipologia mais conhecidas para a estratégia organizacional, considerando quatro estratégias organizacionais sustentáveis.

- ↳ Prospectora: a sua essência é inovar, explorar novas oportunidades antes da concorrência, correr riscos e crescer. A base da sua competitividade assenta na procura da diferenciação e crescimento, conquista de novos produtos e novos negócios e adopção de novos comportamentos organizacionais. São caracterizadas como as primeiras a chegar ao mercado.
- ↳ Defensiva: quase que oposta à anterior, esta estratégia preocupa-se com a estabilidade e com a contenção de custos. As organizações que seguem esta estratégia, mantêm-se os seus clientes actuais, sem inovar e sem procurar crescer, e têm uma grande preocupação na eficiência e controlo interno para gerar produtos com elevada qualidade visando a fidelização dos clientes. Estas organizações procuram manter a sua actividade competitiva, sem alargar a sua actuação a novos domínios.
- ↳ Analisadora: corresponde à conjugação das duas anteriores. As organizações procuram defender a sua posição no mercado, não ignorando novas oportunidades de negócio. Enquanto a essência da estratégia prospectora é a paixão pela inovação, na analisadora existe uma abordagem mais cuidadosa e marcada pela observação da actuação dos players mais inovadores.
- ↳ Reactiva: representa um “fracasso” estratégico, à medida que exibem inconsistências entre sua estratégia, a sua tecnologia, estrutura e processos. Estas empresas apresentam um desempenho inferior ao dos demais tipos estratégicos puros. Esse tipo estratégico somente se sustentaria no tempo em ambientes monopolísticos ou regulados.

A componente estratégica da gestão de recursos humanos deve estar articulada com a estratégia organizacional por forma a contribuir para o alcance desta. Os autores

Miles e Snow (1984) sistematizaram algumas implicações que a estratégia organizacional tem ao nível dos recursos humanos.

**Figura 1- Orientação estratégica e práticas de gestão de recursos humanos**

|  | <b>DEFENSIVA</b>   | <b>PROSPECTORA</b>  | <b>ANALISADORA</b>  |
|--|--|---|---|
| <b>ESTRATÉGICA BÁSICA</b>                      | Desenvolver RH.  | Adquirir RH.  | Afectar RH.   |
| <b>RECRUTAMENTO E SELECÇÃO</b>                 | Ênfase: fazer internamente. Pouco recrutamento acima do nível de entrada. Selecção baseada na eliminação dos empregados indesejáveis.  | Ênfase: comprar a empresas externas. Recrutamento sofisticado a todos os níveis.  | Ênfase: fazer e comprar (misto). Métodos mistos de recrutamento e selecção. Foco na mobilidade interna.   |
| <b>PLANEAMENTO, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b> | Formal e extensivo/generalizado. Formação no desenvolvimento de competências. Programas de formação extensivos.  | Informal e limitado. Identificação e aquisição de competências. Programas de formação limitados.  | Formal e extensivo. Aquisição e desenvolvimento de competências. Programas de formação extensivos. Recrutamento externo limitado.   |
| <b>GESTÃO DO DESEMPENHO</b>                    | Utilizado para identificação de necessidades de formação. Avaliações individuais ou grupais. Comparação de séries temporais (ano actual com anos anteriores). Orientada para o processo produtivo. | Orientada para os resultados (gestão por objectivos). Identificação de necessidades de staffing. Avaliação da organização como um todo. Comparações transversais (outras empresas no mesmo período) – benchmarking. | Procedimentos orientados para os processos. Identificação de necessidades de formação e de staffing. Avaliações a todos os níveis (indivíduos, grupos, organização). Fundamentalmente séries temporais, algumas comparações transversais. |
| <b>COMPENSAÇÃO</b>                             | Orientada pela posição na hierarquia. Consistência interna. Compensação total baseada no dinheiro e no diferencial entre superiores e subordinados.  | Orientada para o desempenho. Foco na competitividade externa. Compensação total orientada para os incentivos e guiada pelas necessidades de recrutamento.   | Sobretudo guiada pela hierarquia, com algumas considerações sobre o desempenho. Consistência interna e competitividade externa. Dinheiro e incentivos.  |

(adaptado de Miles e Snow, 1984)

### 3.4. GERIR PESSOAS CRIATIVAS: ESTRATÉGICAS E TÁCTICAS PARA A INOVAÇÃO

Como já se viu, enquanto as práticas de gestão podem aumentar a probabilidade de haver inovação numa empresa, é o indivíduo a fonte de novas ideias. Assim, para identificar as melhores práticas de recursos humanos, torna-se fulcral perceber os requisitos para o pensamento criativo tão bem como as características do trabalho das pessoas criativas.

O pensamento criativo salienta três considerações chave: o conhecimento (a produção de novas ideias que possam ser implementadas para resolver problemas significativos), o processo (análise do processo pelo qual as pessoas adquirem e manipulam informação para gerar novas ideias e o estilo de trabalho) e, o tipo de trabalho (experiências, conhecimentos diversificados, network, etc.).

#### 3.4.1. GESTÃO INDIVIDUAL

##### 3.4.1.1. Tempo e Informação

Segundo Mumford (2000), uma das formas dos gestores proporcionarem a criatividade é através do estímulo das pessoas a “parar e pensar” antes de começarem efectivamente o seu trabalho. Isto pode parecer evidente mas, num mundo em que a pressão para a produção é cada vez maior, poderá ser difícil levar em consideração esta premissa como fundamental.

Nohari e Gulati (1996), citado por Mumford (2000), referem que recursos ilimitados, incluindo o tempo ilimitado, nem sempre podem ser benéficos pois contribuem para a criatividade só até certo ponto. O trabalho que, por vezes, é intrinsecamente ambíguo, e que têm associado a possibilidade de tempo ilimitado podem levar as pessoas a despender demasiados esforços em questões, essencialmente, inúteis e em abordagens de intervenção para problemas inúteis.

Isto, por sua vez, sugere que a quantidade de tempo alocado para a criação e flexibilidade prevista na gestão de tempo deve ser guiada pela natureza e complexidade da tarefa.

As pessoas com mais tempo e maior flexibilidade nas suas funções, devem ser aquelas que trabalham com um maior número de informação, onde uma série de considerações devem ser sintetizadas na geração e execução de novas ideias, contornando as restrições impostas.

As pessoas para desenvolverem um trabalho criativo devem ter uma atenção redobrada relativamente ao seu trabalho, o que leva a que o pensamento criativo possa ser interrompido pela presença de um número indevido de distrações organizacionais. Além disso, como Amabile (1983) refere, situações anómalas – particularmente quando exercem pressão para a performance dos colaboradores – podem diminuir a motivação intrínseca e curiosidade necessária para o trabalho criativo.

Na realidade, a necessidade de protecção por parte das hierarquias deve estar mais presente na fase de geração de ideias e o apoio de parceiros externos, permite que as informações a utilizar em determinados projectos possam ser obtidas a partir de novas perspectivas (que não internas) contribuindo para a construção do conhecimento, a aprendizagem organizacional e a capacidade de inovação. Os conhecimentos adquiridos a partir de fontes internas e externas devem ser combinados e reorganizados para gerar novos conhecimentos e novas ideias.

A geração e a aquisição de informação é, frequentemente, uma actividade que consome algum tempo e tem custos. Assim, os esforços para a geração de informação, devem ser cuidadosamente planeados e estruturados para oferecer um alto rendimento com um investimento relativamente mais baixo.

A geração de ideias e o seu desenvolvimento pode exigir um período de exploração alargado e de testes para ajustamentos progressivos e adaptativos, estando a aprendizagem associada aos erros.



#### 3.4.1.2. Objectivos e recompensas

Munford (2000) conclui que os objectivos específicos de desempenho não são vantajosos em ambientes onde a criatividade e a inovação são necessárias. Afirma ainda que a imposição de metas de avaliação externa pode reduzir a motivação intrínseca e, assim, inibir a criatividade.

Zhou (1998), citado por Mumford (200), contribui com um estudo, em que descobriu que o feedback positivo e informativo às equipas resultou numa maior criatividade por parte dos colaboradores. Assim, as metas e o feedback têm um número de implicações para a gestão de pessoas criativas. Primeiro, metas e objectivos devem ser definidos em termos gerais, concentrando-se na criatividade e não na produção. O coaching feito aos colaboradores é francamente útil para superar os problemas, esclarecer algumas questões menos claras e encontrar as estratégias e métodos para resolver problemas. Por fim, o trabalho deve ser revisto em colaboração pelas pessoas envolvidas, quando os requisitos de experiência/sabedoria e motivação estão presentes. De um modo geral, estas observações sugerem que as metas de trabalho criativo devem ser utilizadas como um mecanismo informativo em vez de um padrão fixo de avaliação. A pressão e controlo da avaliação quando em excesso, podem provocar situações de stress.

Mumford (2000) refere, no entanto, que a clareza e a complexidade das informações do feedback prevista para gerir o trabalho mais criativo pode variar com as capacidades do indivíduo. Assegura, também que os objectivos definidos para uma tarefa podem levar a uma maior criatividade mas, apenas, quando os indivíduos envolvidos têm experiência suficiente para gerir conflitos e situação de stress, por exemplo.

O trabalho deve ser comumente avaliado em termos de qualidade, originalidade e produtividade global com o julgamento de peritos e os índices mais objectivos (por exemplo, patentes) evidenciando um elevado grau de concordância.

Desta forma, não há um padrão absoluto para avaliar o trabalho enquanto criativo e as normas de avaliação diferentes podem ser necessárias para diferentes tipos de trabalho em diferentes pontos do ciclo de desenvolvimento.

Mumford (2000) constataram um problema que aparece em muitos sistemas de progressão de carreira. A realização criativa recebe menos reconhecimento do que as actividades de gestão, um problema que tem levado muitas organizações a desenvolver dois sistemas de progressão. As avaliações de desempenho e o sistema de progressão de carreira, segundo o autor, referem que a criatividade dos colaboradores deve ser recompensada extrínseca e intrinsecamente

Isto leva que seja necessário uma combinação óptima de ambas as recompensas extrínsecas e intrínsecas. Porque o trabalho criativo está ligado à curiosidade e independência, proporcionar tempo para procurar assuntos de interesse profissional pessoal ou redução dos encargos administrativos, podem revelar-se particularmente útil nas estratégias de recompensa quando acompanhada de incentivos salariais, prémios e direitos de patente.

#### 3.4.1.3. Pessoas e Contexto

Mumford (2000), descobriu que as pessoas mais criativas tendem a relacionar-se e procurar pessoas criativas. Estes resultados sugerem que o recrutamento e a selecção cuidadosa de pessoas talentosas podem desempenhar um papel fundamental na criação das condições necessárias para a inovação.

Naturalmente, que as empresas de sucesso estabelecem networks de recrutamento, procuram, sistematicamente, novos talentos e criam coerentes programas de desenvolvimento para estes. Frequentemente, este desenvolvimento é realizado para capitalizar os interesses existentes que desenvolvem skills essenciais, incentivam a aquisição de novas competências e desenvolvem um conhecimento da organização como um todo.

Um melhor desempenho é observado, quando as pessoas estão alocadas a projectos de acordo com seus interesses e estilos de trabalho. Isto permite uma auto-

selecção de pessoas ou a iniciativa para projectos que são particularmente interessantes. Desta forma, existe uma contribuição para a criatividade, havendo uma capitalização das competências e motivação intrínseca dos colaboradores.

Os grupos de trabalho mais heterogéneos desenvolvem mais segmentos de ideias e trazem uma maior variedade de experiências para resolver um problema, contribuindo assim para o pensamento criativo. Além disso, uma competitividade saudável, pelo menos entre os grupos de trabalho com pessoas qualificadas, pode estimular a criatividade e a inovação. No mesmo sentido, a autoconfiança permite frequentemente lucrar com esta competitividade. Por último que, a influência das características do trabalho, a autonomia, a variedade de skills, a identidade e feedback da tarefa e o significado destas para a criatividade e concluíram que estas foram consideradas importantes preditores de criatividade.

### 3.4.2. GESTÃO GRUPAL

#### 3.4.2.1. Liderança

Tradicionalmente, os estudos sobre a criatividade concentraram-se, principalmente, sobre o indivíduo e tendem a assumir que as pessoas criativas trabalham sozinhas. No entanto, não é essa a realidade uma vez que o trabalho, na maioria das vezes, é realizado em equipa. Este fenómeno ocorre quando a natureza do trabalho é muito complexa e existe a necessidade de ter uma variedade de recursos na resolução de problemas significativos.

Um aspecto que parece ter um forte impacto sobre o trabalho criativo é da natureza do líder de um determinado grupo. Segundo Mumford (2000), a liderança de apoio facilita a criatividade, contrariamente ao excesso de supervisão que tende a inibir criatividade. Afirma também, que a prestação de apoio e a contribuição para a construção de sentimentos de confiança, são duas formas que os líderes têm para influenciar a criatividade.

De facto, o papel do líder influencia a inovação, nomeadamente, nas pesquisas associadas e no seu desenvolvimento. A única desvantagem reside no facto de a inovação poder depender do relacionamento entre as pessoas e seus supervisores.

Outro comportamento do líder que pode influenciar a criatividade do trabalho é através da sua visão. A visão, ou seja, as imagens alternativas e positivas do futuro, transmitidas pelos líderes carismáticos e transformacionais, servem tanto para dirigir como para motivar os colaboradores.

Os líderes, naturalmente, não só devem definir a direcção dos projectos mas também adquirir e alocar recursos para a sua concretização. Devem ter em conta que não existe uma relação positiva entre os recursos e a inovação. Os líderes dos grupos precisam de identificar os projectos nos quais devem ser investidos e alocados recursos de acordo com as suas necessidades técnicas. Uma quantidade elevada de recursos não traduz necessariamente o sucesso na resolução de problemas.

#### 3.4.2.2. Estrutura do Grupo

Existem poucos estudos que ensinam os gestores a estruturar os grupos de forma a maximizar a criatividade e a inovação. Mumford (2000) afirma que as equipas mais heterogéneas, com elementos que podem oferecer conhecimentos diferentes, vêem os seus projectos enriquecidos.

Desta forma, o autor, propõe uma estrutura geral para as equipas de projecto de gestão que estão interessados a melhorar a inovação. O autor afirma que os projectos podem ser diferentes no que diz respeito ao grau de risco, tempo e o número de indivíduos envolvidos. Os projectos exploratórios, de alto risco, tipicamente, envolvem menos pessoas e recursos do que projectos mais avançados, trabalhando na sua forma de implementação.

Esta abordagem, de estruturação das actividades das empresas criativas evidencia uma série de características vantajosas:

- ↳ Procura construir conhecimentos profissionais diversificados;

- ↘ O tamanho das equipas de projectos, não deve ser excessivamente grandes pois podem dificultar a comunicação eficaz;
- ↘ As competências desenvolvidas num projecto, podem ser partilhadas com outros que estejam intimamente relacionados. Isto leva a que estes sejam estruturados de forma a que promovam a integração de temas e das equipas de trabalho no decorrer do tempo, proporcionando assim, uma base tanto para a integração como para a diferenciação;
- ↘ O conjunto de projectos disponíveis permite que os indivíduos persigam interesses diferentes, reforçando assim a motivação;
- ↘ Os indivíduos que estão mais preocupados com a exploração têm a oportunidade de trabalhar em pequenos projectos de alto risco, enquanto os indivíduos que estão mais preocupados com adaptação e melhorias ou ajustamentos, têm a oportunidade de trabalhar em grandes projetos de desenvolvimento, num estágio mais tardio;
- ↘ O risco é minimizado através da distribuição de esforços;
- ↘ Os projectos exploratórios dentro de um tema fornecem uma base para a aprendizagem permanente, o desenvolvimento de novas ideias propostas e o desenvolvimento progressivo das competências dos colaboradores

#### 3.4.2.3. Clima dos grupos

A tendência para minimizar o valor da cooperação entre grupos, está posta de parte uma vez que já se constatou que um indivíduo apenas a trabalhar sozinho não produz razoáveis quantidades de ideias e com qualidade.

Existem algumas variáveis que inibem a criatividade tais como as deficiências ao nível de comunicação, as limitações impostas pelas estruturas de poder, entre outras. Quando estes efeitos sociais inibidores são controlados através da utilização de tarefas de brainstorming, por exemplo, os grupos podem apresentar maior criatividade.

Claramente, os gestores devem tomar acções e formular políticas necessárias para promover a colaboração eficaz das suas equipas. Por exemplo, os gestores devem explicitamente reconhecer a realização grupal e individual ou os colaboradores devem ser encorajados a desenvolver e procurar novas ideias em parcerias dinâmicas. Noutras palavras, o clima deve transmitir a mensagem de que o importante é a criação de novas ideias e que para isso se devem unir as pessoas para o seu desenvolvimento.

Assim, os gestores seniores devem incentivar perguntas plausíveis e aceitar erros como uma forma de aprendizagem (Mumford, 2000). Sob estas condições na direcção das actividades em grupo deve estar presente a delegação, a cooperação entre as equipas de um determinado projecto e a confiança na tradição e poder deve ser minimizada.

Os membros da equipa, além disso, devem ser incentivados a assumir riscos, perseguindo a produção de resultados surpreendentes ou novas ideias, no que toca a novos mercados e novas oportunidades. Assim, o que parece ser necessário é a abertura, um ambiente intelectualmente desafiador, onde o comportamento de colaboração empresarial por parte das equipas é encorajado activamente (Mumford, 2000).

Nystrom (1990), num dos seus estudos, verificou que nos departamentos em que o clima está associado à assunção de riscos, aos desafios, ao prazer intrínseco do trabalho, à mudança e à competitividade tinham maior sucesso. Contrariamente, nos departamentos com menos resultados, factores como o lucro, a sobrevivência e a eficiência foram vistos como mais importantes.

Porque o clima é um fenómeno organizacional bastante complexo as intervenções ao nível dos recursos humanos são percebidos como susceptíveis de ter muita influência sobre o clima necessário para a inovação. No entanto, esta influência apenas é possível através da prestação de informação e formação necessária.

### 3.4.3. GESTÃO ORGANIZACIONAL

#### 3.4.3.1. Apoio e Integração

As pessoas criativas ou aquelas que desempenham funções onde a criatividade é exigida por natureza, revelam-se mais individualistas. Estas partilham um objectivo comum, uma língua comum e uma tendência para focar o trabalho na “sua própria mão”, o que contribui para a perda de visão mais amplo da organização como um todo.

O trabalho criativo exige que se dependa a obtenção de suporte da organização para a implementação bem sucedida de novos produtos, novas formas de trabalhar e novas ideias. Assim, no longo prazo, a gestão das interacções na organização pode revelar-se tão importante como a eficaz na gestão de um grupo de trabalho altamente criativo.

Mencionado por Mumford (2000), Hitt (1994) concluiu, num dos seus estudos, que um forte foco financeiro tende a inibir o desenvolvimento de novos produtos. Desta forma, as empresas devem identificar as suas prioridades estratégicas e o controlo dos projectos mais criativos não deve ter em conta apenas um controlo financeiro. Nestes projectos deve incidir, acima de tudo, um controlo estratégico e um estudo das vantagens sustentáveis associadas.

Assim, é importante ter uma estratégia e capacidade financeira para assegurar a investigação e as propostas de desenvolvimento de mercados salientando o desenvolvimento destes, a capacidade de aquisição, e o seu posicionamento competitivo e os custos e as exigências para o seu desenvolvimento.

Face à importância da estratégia e capacidade financeira, os projectos têm associados a necessidade de apoio da gestão de topo. O apoio dos Gestores deve começar cedo no ciclo de desenvolvimento e deve continuar com a progressão do trabalho. Os gestores com uma network consistente e já com alguma credibilidade, angariam mais apoios nos mais diversos níveis, quer bases sociais, técnicas e intelectuais para a implementação de novas ideias/produtos. As sinergias e alianças

devem ser estabelecidas com grupos influentes que têm uma participação considerável no processo de execução (por exemplo, vendas e marketing).

Os estudos de inovação indicam que a integração de várias funções podem representar uma influência particularmente importante na implementação de novas ideias com sucesso uma vez que partilham de estruturas necessárias para encorajar a colaboração de diferentes departamentos na produção de novos produtos e tecnologias. Nas fases em que o apoio não é necessário, os gestores podem dar um contributo particularmente importante na procura de ideias inovadoras.

A implementação de novas ideias, normalmente envolve uma série de grupos que, na melhor das hipóteses, tiveram uma participação limitada no trabalho inicial subjacente ao desenvolvimento das ideias. As pessoas que trabalharam no desenvolvimento inicial das ideias, têm muitas vezes conhecimento sobre novos produtos e tecnologias, bem como as questões técnicas que devem ser tomadas em conta. Porque a implementação de uma nova ideia, muitas vezes requer uma abordagem dirigida mais estruturada, as pessoas criativas evidenciam uma adaptação orientada - estão preocupados com o desenvolvimento e reforço das ideias actuais.

#### 3.4.3.1. Cultura e Estrutura

Mumford (2000) consideram que a formalização e centralização – característica das estruturas mecanicistas – inibem a inovação.

Em organizações mecanicistas, particularmente quando há um investimento grande no processo de produção pode ser necessário procurar inovações incrementais para serem introduzidas no processo de produção durante um certo tempo. Quando ideias mais radicais e disruptivas são desenvolvidas, neste tipo de organização, normalmente relacionam-se com estratégias alternativas para se procurar novas ideias para a criação de novos departamentos, fusões dentro de empresas ou autorizações de uso de tecnologia para outras empresas, por exemplo.

As culturas organizacionais que dão ênfase ao valor da inovação, autonomia, recursos humanos e colaboração parecem produzir resultados mais inovadores. O que



deve ser reconhecido, porém, é que esses valores culturais - que também são capazes de atrair pessoas criativas para a organização - incentivam o investimento no seu desenvolvimento e promovem a aceitação e o apoio para seu trabalho.

Assim, a cultura pode, como estrutura, criar um efeito sutil e penetrante sobre a disposição da organização e capacidade para perseguir novas ideias através da elaboração de recursos de equipas e aprendizagem organizacional.

#### 3.4.4. GESTÃO ORGANIZACIONAL

##### 3.4.4.1. Monitorização da Inovação

A monitorização e a gestão do ambiente estratégico são, geralmente consideradas, uma prerrogativa da alta gestão (Mumford, 2000).

O autor considera que as pessoas criativas são vistas como agentes que trazem conhecimentos valiosos, mas que, geralmente, têm um conhecimento mais reduzido da organização e do seu ambiente operacional necessário para tomar decisões estratégicas. Assim, as pessoas criativas têm um papel significativo, mas, infelizmente, muitas vezes vago, para ajudar a organização a controlar certos aspectos do ambiente estratégico

Citado por Mumford (2000), Tushman (1997) e Tushman e Anderson (1986) mostraram que as organizações passam por dois tipos de mudanças: catastróficas e radicais ou mudanças incrementais, que resultam na perda da vantagem competitiva inicial. Segundo os dois autores, as organizações devem acompanhar as mudanças e avanços no processo, mercados e tecnologias e tentar conciliar os dois tipos de mudança mencionados.

Segundo Cohen e Levinthal (1990), referido por Mumford (2000), o desenvolvimento e a manutenção da preocupação com a estratégia da organização é uma das melhores razões para se investir em pesquisa e desenvolvimento. Por outro lado, uma empresa que se fixe numa determinada tecnologia ou no desenvolvimento de muitas ideias, torna-se excessivamente centrada sobre as adaptações e melhorias dos sistemas existentes.

#### 3.4.4.2. Estratégia de Inovação

Como não é suficiente identificar as implicações de novas ideias e tecnologias, as organizações devem tomar decisões sobre quais as ideias que devem ser exploradas. Na selecção de ideias é necessário ter em conta o foco estratégico da empresa e os recursos necessários e disponíveis para prosseguir com o trabalho, tentando garantir um custo relativamente baixo (Mumford, 2000). Em virtude da sua formação e interesses, as pessoas criativas em geral, querem ser aquelas que desenvolvem novas ideias. No entanto, o investimento no desenvolvimento de novas ideias pode não ser sempre do interesse de uma empresa, especialmente se o que está a ser feito até agora está a sê-lo feito com sucesso (Mumford, 2000).

Em vez disso, algumas empresas podem considerar mais vantajoso que outras empresas acumulem custos iniciais de desenvolvimento (Mumford, 2000). Cohen e Levinthal (1990), mencionado por Mumford (2000), no entanto, acreditam que esta abordagem não tem sucesso quando (a) a mudança tecnológica é rápida, (b) as fontes públicas não fornecem as informações necessárias para o desenvolvimento do produto e, (c) quando a cedência da vantagem competitiva está associada à inovação.

Isto, por sua vez, sugere que as organizações devem ser cuidadosas com o peso do valor estratégico do desenvolvimento interno de esforços. Ao fazer essas avaliações, deve-se considerar a necessidade de construir o conhecimento e capacidades que permitam uma integração rápida de novas tecnologias.

Deste modo, os colaboradores nas organizações devem chegar a ver o seu trabalho não só como uma questão de geração de novas ideias, mas também como uma chave de capacidade adaptativa da organização, onde a geração progressiva e o aperfeiçoamento de novas ideias e novos produtos serve para preparar a organização para o futuro

Todas as noções descritas até agora remetem para um conjunto de acções na área dos Recursos Humanos que se revelam eficazes na dinamização da Inovação bem como na adopção das políticas que desenvolvam, avaliem e apoiem os colaboradores no seu desempenho (Figura 2).

Figura 2- Estratégicas e táticas para a Inovação

| NÍVEL DO INDIVÍDUO   |   | NÍVEL DO GRUPO  |  |   |
|--|---|---|--|---|
| TEMPO<br>E<br>INFORMAÇÃO   | Proposição 1: Seleccionar a amplitude e profundidade da experiência e competência de trabalhar com sabedoria/experiência. | LIDERANÇA   | Proposição 1: Seleccionar os líderes com base nas competências de gestão e conhecimento técnico.                       |   |
|  | Proposição 2: Proporcionar incentivos para o desenvolvimento do conhecimento em curso. O conhecimento não é estático.     |   | Proposição 2: Os gestores devem ter formação em gestão criativa de empresas.   |   |
|  | Proposição 3: Definir as expectativas do trabalho em termos de direitos fundamentais.                                     |   | Proposição 3: Fornecer várias pistas para o avanço na carreira   |   |
|  | Proposição 4: Permitir alguns critérios na estruturação das actividades.  | ESTRUTURA<br>DOS<br>GRUPOS  | Proposição 1: O planeamento dos grupos de trabalho deve ser orientado em torno dos projectos e do seu desenvolvimento. |   |
|  | Proposição 5: Avaliar periodicamente o trabalho em curso.   |   | Proposição 2: Permitir que os indivíduos desenvolvam e mantenham um <i>mix</i> de projectos.                           |   |
| OBJECTIVOS<br>E<br>RECOMPENSAS   | Proposição 1: Objectivos de desempenho devem enfatizar os aspectos criativos do trabalho                                  | ESTRUTURA<br>DOS<br>GRUPOS  | Proposição 3: Usar pequenos projectos exploratórios como base para o desenvolvimento.                                  |   |
|  | Proposição 2: O trabalho não deve ser avaliado com base nos resultados, mas sim na sua progressão                         |   | Proposição 4: Incentivar a diversidade nas atribuições dos projectos.  |   |
|  | Proposição 3: Proporcionar um mix de recompensas com base na progressão dos objectivos.                                   | CLIMA<br>DOS<br>GRUPOS  | Proposição 1: Conduzir pesquisas para analisar o clima para a criatividade.  |   |
| Proposição 1: O contexto de trabalho deve ser definido colaborativamente     | Proposição 2: Proporcionar formação na natureza e na gestão da inovação   |   |  |   |
| Proposição 2: Proporcionar formação na definição de contexto de trabalho.    | Proposição 3: Fornecer formação a equipas focada na colaboração e inovação.   |   |  |   |
| Proposição 3: Estabelecer procedimentos que maximizem a auto-selecção.       | Proposição 4: Assegurar que os prémios e o reconhecimento são consistentes com o clima e as necessidades de colaboração.  |   |  |   |
| PESSOAS<br>E<br>CONTEXTO   | Proposição 4: Fornecer programas de desenvolvimento e formação coerentes  |   |  |   |
|  | <b>ORGANIZAÇÃO</b>  |   | <b>AMBIENTE</b>  |   |
|  | APOIO<br>E<br>INTEGRAÇÃO  | Proposição 1: Desenvolver programas mobilidade.   | ESTRATÉGIAS<br>DE INOVAÇÃO   | Proposição 1: Avaliar as implicações das mudanças estratégicas              |
|  |   | Proposição 2: Ajudar a preparar o pessoal de apoio no desenvolvimento e implementação das ideias. |  | Proposição 2: Monitorar a capacidade e especialização da força de trabalho. |
| Proposição 3: Prestar consultoria de interacção dos grupos.                  |   | Proposição 3: Contratações estratégicas.  |  |   |
| Proposição 4: Proporcionar formação em briefings estratégicos e comunicação. |   |   |  |   |
| CULTURA E<br>ESTRUTURA   | Proposição 1: Implementar políticas que enfatizam o desenvolvimento e crescimento profissional.                           |   |  |   |
|  | Proposição 2: Promover políticas orientadas para o trabalho nos níveis mais elevados na hierarquia.                       |   |  |   |
|  | Proposição 3: Desenvolver políticas de recrutamento que enfatizam o crescimento e a inovação.                             |   |  |   |
|  | Proposição 4: Realizar auditorias de inovação.  |   |  |   |

## 4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Portugal Telecom é uma operadora global de Telecomunicações líder a nível nacional em todos os sectores em que actua. Assume-se como uma entidade portuguesa com maior projecção nacional e internacional e dispõe de um portfólio de negócios diversificado em que a qualidade e a inovação constituem aspectos determinantes, estando ao nível das mais avançadas empresas internacionais do sector. Desta forma, a Portugal Telecom deseja continuar a surpreender o mercado com serviços inovadores assegurando a liderança nos mercados em que opera. Pretende, por isso, consegui-lo, imprimindo uma cultura de Inovação, palavra cuja definição hoje passa a incluir temas que ultrapassam as vertentes estritamente relacionadas com tecnologia.

Tem como missão «prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente actualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade».

Para cumprir a missão a PT atrai e retém talentos, a par da inovação e melhoria contínua, assumindo desta forma um compromisso de referência. Considera-se por isso uma *learning organization (LO)* com uma gestão comprometida e com um objectivo máximo, a excelência.

Desta forma e para que se chegue ao propósito organizacional, a PT, beneficiando das vantagens de uma *LO*, utiliza práticas que permitem o trabalho e cooperação das equipas como forma de haver uma partilha de conhecimentos e informação em que os objectivos organizações prevaleçam.

A estratégia de sustentabilidade empresarial na PT está integrada, de forma coerente e transversal, dentro das empresas e assenta no desenvolvimento de um vasto conjunto de práticas e processos, em três vertentes principais: económica, ambiental e social.

Desta forma, o plano estratégico requer um nível de superação que exige uma transformação profunda de toda a organização pois são as empresas mais inovadoras que tendem a recuperar mais rapidamente nos períodos de crise.

O ano de 2008 foi marcado mundialmente por uma envolvente económica – financeira pouco atractiva e por um clima de crise de confiança generalizada. O sector das telecomunicações é um forte aliado na nova economia e a PT olha para esta conjuntura como um universo de oportunidades no qual tenciona participar sempre com todo o empenho, responsabilidade e respeito pela comunidade e pelo ambiente.

Expandir, crescer e criar sinergias no mercado nacional e internacional, aperfeiçoar o serviço de atendimento aos clientes, inovar e promover novas soluções tendentes a preservar o ambiente, a saúde, a segurança e a educação em geral, são os principais focos de actuação da empresa.

Em 2008, a PT investiu 150 milhões de euros em Inovação, Investigação e Desenvolvimento, valor que representa 2% das receitas consolidadas. A empresa deseja continuar a surpreender o mercado com serviços inovadores, imprimindo uma cultura de Inovação, palavra cuja definição hoje passa a incluir temas que ultrapassam as vertentes estritamente relacionadas com tecnologia.

Foi assim que se criou o Programa de Inovação, uma iniciativa transversal a toda a organização que, através de processos e metodologias específicos, visa incorporar práticas diárias de Inovação. Esta iniciativa significa, acima de tudo, uma mudança de atitude em toda a organização, fazendo com que esta esteja mais atenta e empenhada em inovar em tudo que faz. Este Programa de Inovação tem a função de facilitar a inovação, dando o apoio necessário às várias direcções.

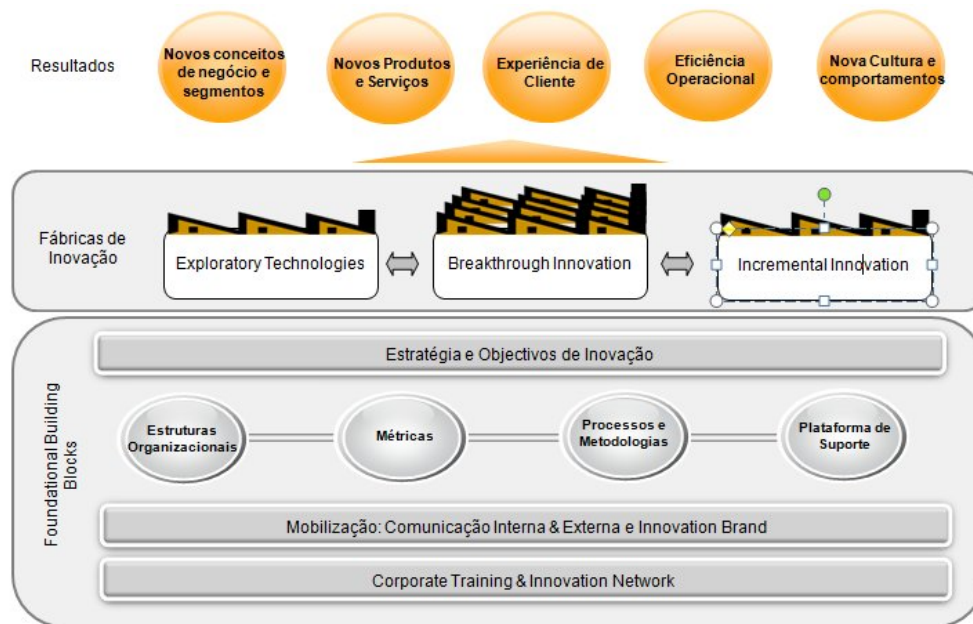
Para a concretização dos objectivos deste Programa, potenciar a Inovação como o driver de crescimento e diferenciação, aprofundar uma cultura de Inovação, criar as condições para o desenvolvimento de ideias novas e diferenciadoras e, ainda, alinhar actividades de Inovação com as prioridades estratégicas, a empresa dispõe de alguns instrumentos que envolvem todos os colaboradores

Figura 3- Estratégia e objectivos de inovação



Seguindo uma estrutura de Inovação, que se divide em Exploratória, Planeada e Incremental, a empresa desenvolveu uma série de mecanismos para cada uma com o objectivo de conseguir resultados sejam eles com maior impacto ou com inovações mais incrementais

Figura 4- Estrutura programa de inovação



O grande desafio do Programa de Inovação na componente *Incremental* é o processamento do elevado volume de ideias que uma empresa como a PT pode produzir num reduzido intervalo de tempo.

A plataforma a utilizar deve seguir 3 princípios: filtrar as ideias de acordo com critérios pré definidos; ser um processo transparente para a organização; e, ser um processo eficaz para a dinâmica que se pretende implementar. A solução de um mercado de ideias – idêntico ao mercado de acções – constituiu uma alternativa adequada, não só por responder aos pontos anteriores, mas também pelos mecanismos de envolvimento de todos os participantes que disponibiliza.

A PT disponibiliza uma plataforma on-line que permite aos colaboradores criarem, investirem e comentarem as ideias por forma a que sejam levadas a projecto, segundo várias avaliações (desde a avaliação dos colaboradores, a uma equipa especializada composta por Directores de elevado nível e ainda, pelo, Conselho de Administração). Paralelamente, têm sido desenvolvidas várias iniciativas para que o programa tenha notoriedade das quais se destaca a Formação para divulgação do programa, percepção da importância de inovação na empresa e um veículo de comunicação, sessões What's Next (sessões de apresentação dos fornecedores sobre as perspectivas a médio prazo do sector e da sua intervenção no sector) e OPEN Moments (momentos lúdicos proporcionados pelo programa de inovação em parceria com outras direcções da empresa. Exemplo: responsabilidade social – ginástica laboral em todos os edifícios PT).

A formação desenvolvida pelo Programa utiliza uma metodologia inovadora e de fácil desmultiplicação, levando a uma passagem de testemunho de colaborador para colaborador. No entanto, o facto de a formação ser dada por pessoas que, na sua maioria, não têm qualquer tipo de certificação de aptidão para tal, não são contabilizadas nas horas de formação a que os colaboradores têm legalmente direito.

A *Fábrica Exploratória* tem como principal objectivo alimentar a organização com as principais tendências em termos de tecnologias. Trata-se de uma fábrica que actua numa perspectiva temporal de 3 a 5 anos. O principal dinamizador desta iniciativa é a PT Inovação, uma das empresas do grupo, potenciando o seu capital intelectual em

várias áreas chave de desenvolvimento. Em parceria com esta empresa, o programa de inovação desenvolve periodicamente o roteiro de inovação para antecipar novas oportunidades e ser o número um na oferta de soluções inovadoras.

Por último, a *Fábrica Planeada (Breakthrough)*, trata-se de uma fábrica que actua em projectos de duração superior a 1 ano e inferior a 3 anos. A lógica por detrás da fábrica de inovação planeada, que procura identificar e facilitar a implementação dos projectos de médio prazo é fundamental para fazer uma mudança estruturada no negócio da empresa

Os projectos endereçados envolvem recursos humanos e materiais da organização pelo que, a sua implementação, desde a fase de identificação da ideia / necessidade, até a sua concretização pode ser organizada metodologicamente, e seguir uma disciplina de projecto que reduza os custos de implementação e o time to market. Esta fábrica incorpora os inputs quer do Top Management, quer das sessões de trabalho desenvolvidas com os fornecedores, quer a participação de colaboradores seleccionados, em alinhamento directo com os objectivos da organização.

Para além das fábricas de inovação, a estrutura do Programa de Inovação é suportada por Building Blocks, estruturas organizacionais, métricas, processos e metodologias, plataformas de suporte, que asseguram o bom funcionamento do mesmo. Para divulgação e desenvolvimento da cultura criativa e inovadora, a empresa une esforços para comunicar o Programa internamente e tem em pipeline um formação contínuo nesta área.

A formação já desenvolvida pelo Programa utilizou uma metodologia inovadora e de fácil desmultiplicação, levando a uma passagem de testemunho de colaborador para colaborador. Prevê-se o desenvolvimento continuado de acções de formação com o objectivo reavivar o Projecto OPEN, promover a importância da Inovação e Criatividade e esclarecer como pode qualquer um contribuir para a Inovação na Empresa.



## 5. DIAGNÓSTICO DE INOVAÇÃO

Foi aplicado um inquérito, previamente ao lançamento do programa de inovação, que permitiu avaliar a situação de partida e posteriormente medir a sua evolução através da realização das acções planeadas no programa.

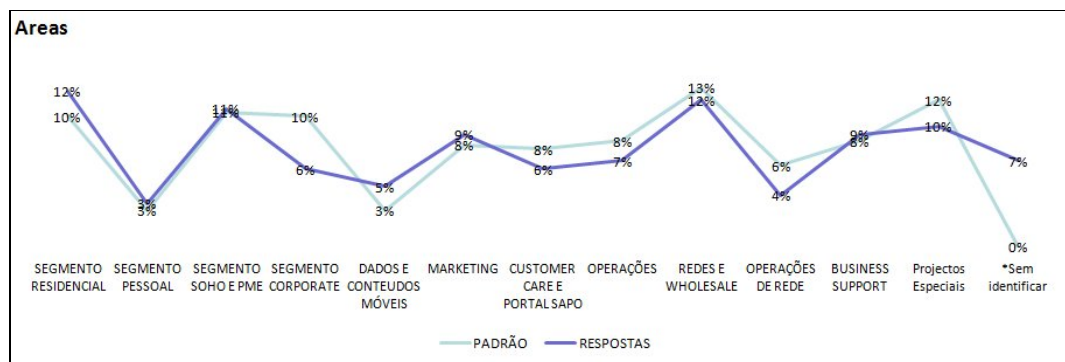
As respostas obtidas cumprem os requisitos da amostra definidos previamente para obter uma visão representativa de toda a organização. Foram consideradas a direcção, a função, a antiguidade, a formação e um total de 350 colaboradores, que representam 5% da organização.

Ressalta pela positiva a consciência da organização sobre a importância e a motivação para o desenvolvimento da inovação, reunindo-se ainda melhores condições como a execução do programa.

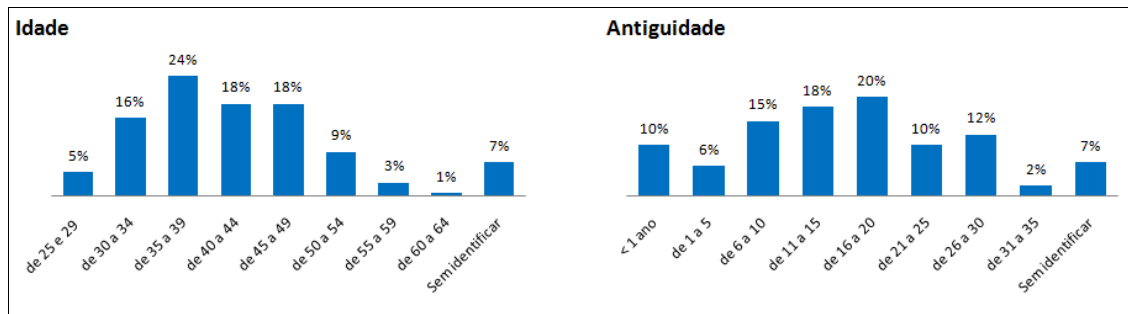
Os resultados obtidos em relação aos temas estruturantes e culturais sobre estado da inovação, confirmam a avaliação prévia, a inovação ainda não está sistematizada nem enraizada na organização

### ↳ Caracterização da Amostra

As respostas obtidas 147 (taxa de resposta de 50% aproximadamente) cumprem o padrão definido como representativo de toda a organização.



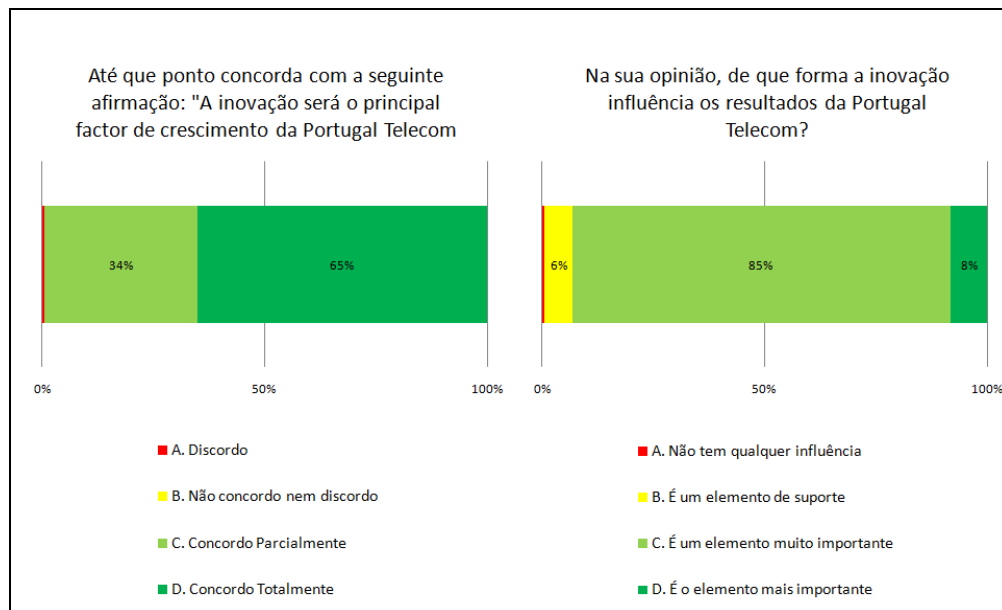
**Gráfico 1: Áreas da empresa**



**Gráfico 2: Idade e antiguidade dos colaboradores**

↳ **Consciência sobre a Inovação**

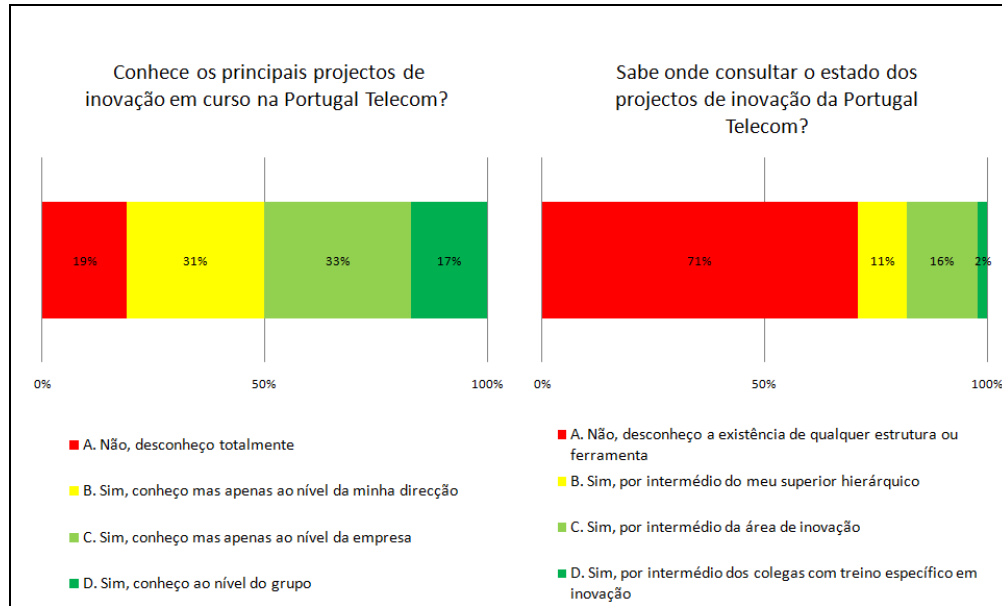
A organização está acordada para a importância do tema da inovação como fonte de resultados e crescimento da organização. A maioria das pessoas (65%) concorda que a inovação é o principal factor de crescimento da Portugal Telecom



**Gráfico 3: Consciência da inovação**

↳ **Conhecimento sobre o desenvolvimento da inovação**

A organização mostra desconhecimento sobre o esforço realizado na inovação, principalmente pela falta de médios para acompanhar o trabalho realizado.



**Gráfico 4: Conhecimento sobre o desenvolvimento da inovação**

↳ Cultura e ambiente para o desenvolvimento de ideias

Ainda não existe uma cultura criativa que facilite o desenvolvimento e transmissão de ideias, ficando na situação corrente de respostas reactivas através das chefias.

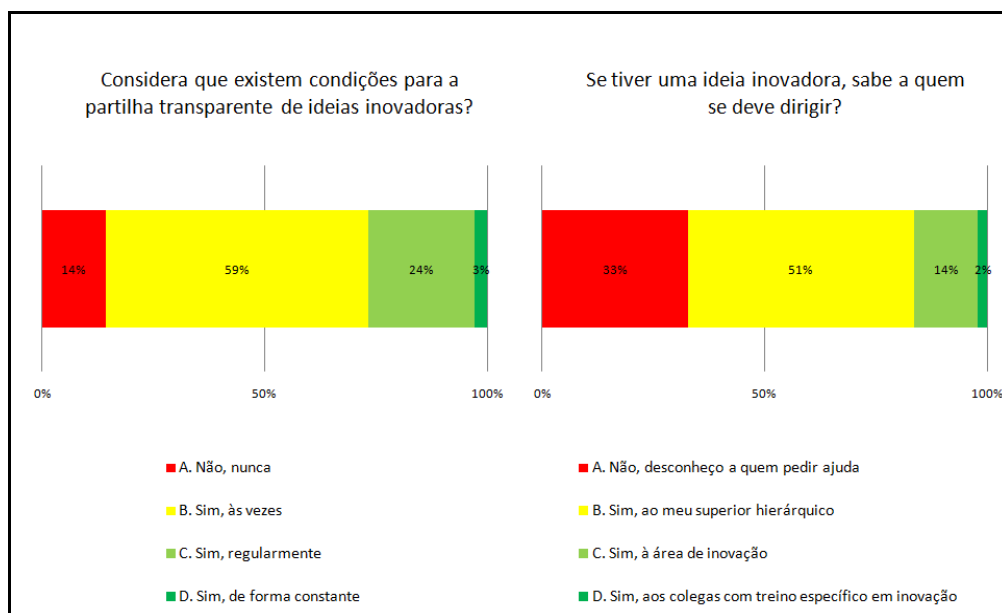


Gráfico 5: Cultura e ambiente para o desenvolvimento de ideias

#### ↳ Sistematização e acompanhamento da inovação

Ainda não existem médios (processos e controlo) para o desenvolvimento sistemático da prática da inovação em toda a organização.

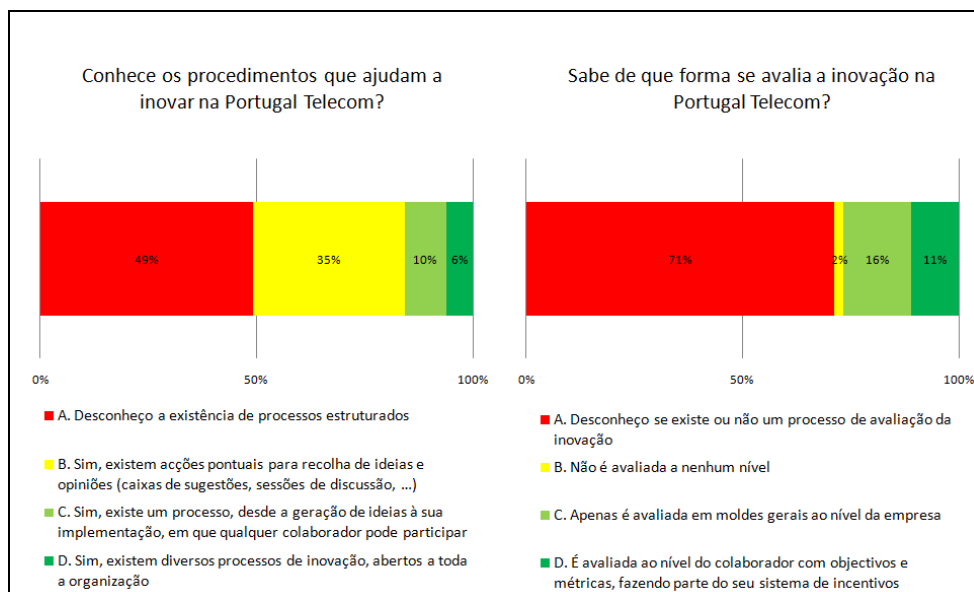
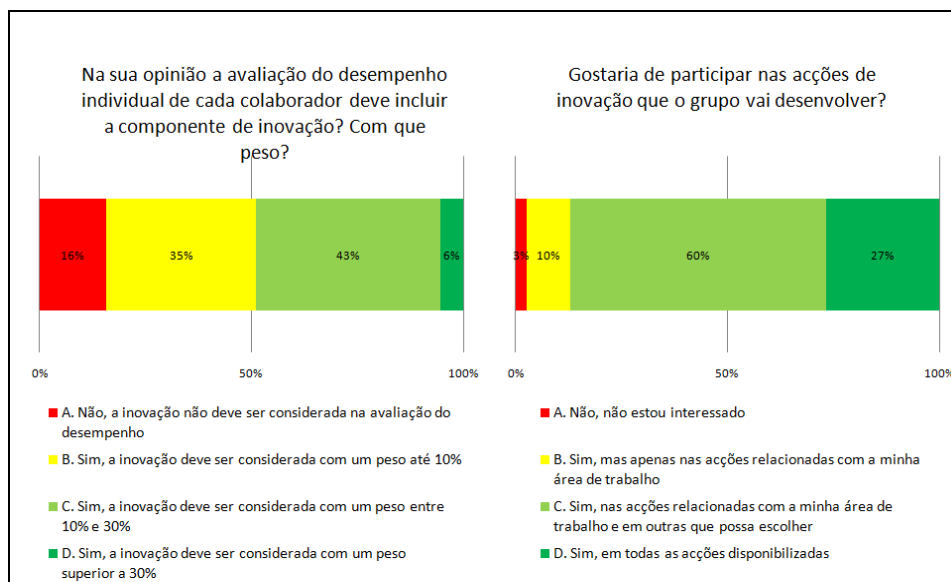


Gráfico 6: Sistematização e acompanhamento da inovação

### ↳ Motivação e envolvimento no desenvolvimento da inovação

A organização está “apetente” para participar no programa. Reúnem-se as condições para a sua mobilização e passar à acção.



**Gráfico 7: Motivação e envolvimento no desenvolvimento da inovação**

Conclui-se que numa forma geral, os colaboradores da PT concordam que uma das formas de atingir resultados e o crescimento organizacional é através de soluções inovadoras. Apesar disto, a maioria dos colaboradores demonstra algum desconhecimento sobre os projectos mais inovadores que estão a decorrer na organização.

A PT ainda não dispõe de um mecanismo que facilite as direcções a pesquisarem e a terem acesso aos projectos mais ambiciosos e inovadores da empresa. Também existe pouco envolvimento dos directores, entre direcções, a conhecerem os demais projectos em curso ou a partilhá-los com as suas equipas.

Não existia até ao lançamento do barómetro de inovação uma cultura criativa que facilitasse o desenvolvimento e transmissão de ideias, ficando na situação corrente de respostas reactivas através das chefias.

A falta de processos e metodologias dificulta também o desenvolvimento sistemático da prática da inovação em toda a organização.

Em suma, apesar de ainda haver um caminho por percorrer até à inovação, os colaboradores da PT estão predispostos a para participar no programa de Inovação, estando reunidas todas as condições para a sua mobilização e passar à acção.

## 6. A PT COMO EMPRESA INOVADORA: ANÁLISE

Para além das iniciativas já existentes no Programa de Inovação com vista à adopção de práticas de inovação na empresa, torna-se fulcral o desenvolvimento de várias acções na área dos Recursos Humanos.

Logo, a revisão de algumas políticas do sistema de Recursos Humanos tendo em conta as considerações já enunciadas ao longo do presente trabalho são relevantes para fomentar a cultura de inovação dentro da Portugal Telecom.

Esta análise foi realizada tendo em conta duas perspectivas: a articulação entre as estratégias e as práticas de RH e, o enfoque das prática de criatividade a um nível mais individual.

### 6.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O Modelo de Miles e Snow (1984), refere que uma estratégia prospectora permite às empresas assumir uma posição inovadora. A base da competitividade da empresa é a inovação e diferenciação e tem em vista a exploração de novas oportunidades antes da concorrência, correr riscos e crescer.

Analisando o tipo de estratégia e processos associados, constata-se que a Portugal Telecom aproxima-se mais de uma estratégia analisadora. Está representada pela junção entre uma estratégia prospectora e a defensiva. Ao mesmo tempo em que se envolve na exploração de novos produtos e mercados, também procura manter um domínio estável de produtos e clientes a partir das suas competências e skills centrais. Procura minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades.

O problema das empresas com esta estratégia, segundo os autores, consiste em identificar e explorar novas oportunidades de produto e mercados, mantendo uma base firme de produtos e clientes tradicionais.

Analisando a estratégica básica da PT ao nível dos Recursos Humanos, segundo as elucidações de Miles e Snow (1984, p48), constata-se que esta atribui grande importância aos seus activos humanos.

### 6.1.1. Recrutamento e Selecção

A Portugal Telecom desenvolve anualmente o Programa Trainees que combina formação, experiência profissional real e aumento gradual de responsabilidade. No fundo, consiste atrair, captar e reter jovens recém-licenciados com elevado potencial de desenvolvimento. Durante todo o programa, as oportunidades profissionais oferecidas acontecem em função do mérito e da performance evidenciados pelos estagiários.

Para além de todo este processo de contratação de jovens licenciados, a empresa tem, paralelamente, todo um processo de contracção que é definido, igualmente, por critérios rígidos e exigentes para que se consiga reter os melhores profissionais, desenvolvendo-se e crescendo com eles. No entanto, na execução, por vezes, afasta-se de alguns procedimentos subjacentes ao processo de selecção e recrutamento. Isto acontece devido ao ritmo acelerado a que as empresas operam e às necessidades emergentes.

A empresa opta pelo recrutamento externo se as direcções tiverem dotação no respectivo plano recursos humanos definido no início do ano e, cumulativamente, se a vaga não for colmatada (por não existir candidatos com perfil) através de recrutamento interno.

### 6.1.2. Planeamento, Formação e Desenvolvimento

A área de Formação tem como principal missão identificar necessidades de formação com o intuito de desenvolver os activos humanos de acordo com os objectivos e estratégia da empresa. Especificamente, elaborar e submeter à aprovação do DHT, o Plano Anual de Formação, tendo por referência as necessidades de aquisição de competências expressas no modelo de evolução profissional; tratar das solicitações específicas das várias direcções e o seu alinhamento com a estratégia definida para o negócio e as propostas da própria área; conceber e planear, em conjunto com a área de Recrutamento e com as Direcções específicas, a formação de acolhimento e integração; analisar as solicitações de formação extra plano propostas, emitir pareceres sobre as mesmas e fornecer a informação necessária à respectiva entidade decisora; desenhar em parceria com as direcções clientes e fornecedores programas de formação específicos; e



avaliar a formação realizada na dupla vertente, validação efectuada pelos formandos e avaliação do impacto da formação.

Para garantir uma combinação óptima entre a formação e as necessidades dos os colaboradores, é realizado, anualmente (no início de cada ano), um levantamento das necessidades de formação.

Os profissionais classificados na estrutura como chefias/directores, identificam a formação através de um catálogo cedido pela equipa de RH. Através da disponibilização de um documento com todas as acções de formação identificadas como pertinentes pela área da formação, as chefias solicitam às suas equipas a identificação de algumas formações que considerem ser adequadas para o bom desempenho das suas funções.

Após esta identificação e validação do superior hierárquico, procede-se à recolha das necessidades junto das direcções e são analisadas segundo um budget definido pelo Conselho de Administração.

Depois da análise efectuada das equipas de RH, e se os pedidos de formação não forem ao encontro do orçamento proposto, solicita-se às direcções as suas prioridades, devendo estas eliminarem algumas formações.

Analisando a área da formação com as considerações de Miles e Snow, percebe-se que as práticas estão mais próximas da estratégia analisadora. Uma das causas presumíveis do planeamento da formação ser tão formal e extensivo pode ser o tamanho da própria empresa. A DHR, é responsável por cerca de 12.000 colaboradores estando encarregue de definir o plano individual de cada colaborador. Por outro lado, a PT ainda não dispõe de uma bolsa considerável de formadores internos, sendo a formação mais técnica e na sua grande maioria contratada externamente.

A Programa de formação transversal que abrange as formações induzidas pela direcção de RH consoante as direcções e que abrangem temas mais gerais e transversais (temáticas da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, Conhecer o Negócio, Excel, power point, entre outras) são suportados internamento com o intuito de aproveitar recursos e desenvolvê-los.

### 6.1.3. Gestão do Desempenho

Os objectivos do sistema de avaliação de desempenho prendem-se com o nível de concretização dos objectivos e o nível de proficiência das competências, a motivação das pessoas através do estabelecimento de critérios objectivos que permitam recompensar o seu contributo para o êxito da Organização, compartilhar com os colaboradores os êxitos da Empresa, acompanhar o desempenho dos colaboradores, proporcionando-lhes uma direcção clara, e estabelecer compromissos futuros com os colaboradores suportados em ferramentas que permitam o desenvolvimento individual e o desempenho da Organização como um todo.

A Avaliação de Desempenho na PT, consiste analisar comportamentos observáveis, de forma metódica e sistemática, para avaliar o desempenho demonstrado pelo Colaborador, durante um determinado período de tempo. Avalia, também, o desempenho real que consiste em identificar o impacto do desempenho de cada colaborador para o cumprimento dos objectivos definidos. Por fim, permite manter os colaboradores mais satisfeitos, motivados e potenciar o seu desenvolvimento.

Assenta em alguns objectivos e rege-se por alguns princípios orientadores: (1) analisar o nível de concretização dos objectivos e de proficiência das competências; (2) acompanhar o desempenho dos colaboradores, proporcionando-lhes uma direcção clara; (3) estabelecer compromissos futuros suportados em ferramentas que permitam o desenvolvimento individual e o desempenho da organização como um todo; (4) motivar as pessoas através do estabelecimento de critérios objectivos que permitam recompensar o seu contributo para o êxito da Organização; e, (5) partilhar com os colaboradores os êxitos da Empresa.

O Modelo de Avaliação tem por base os seguintes critérios: o conhecimento, a Atitude, o Rigor, a Iniciativa, o Trabalho em Equipa, a Gestão de Equipa, e a Concretização de Resultados.

Cada avaliador poderá avaliar a sua equipa em 4 perfis de avaliação distintos (Gestão, Gestão Operacional, Especialista e Técnico), sendo os comportamentos descritivos em cada intervalo diferenciados consoante o perfil (excepção para as

competências Conhecimento e Atitude). A nota a atribuir em cada Competência deverá reflectir a identificação mais próxima dos comportamentos-tipo descritos em cada sub-dimensãoda mesma.

Para além da avaliação anual do desempenho, existe uma Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP). É uma nova ferramenta que serve de suporte importante para a reunião de feedback, é de preenchimento obrigatório para todos os Colaboradores; e o plano de acções deverá merecer o acordo e comprometimento do colaborador, na definição de acções concretas e objectivas de suporte à consecução dos objectivos globais mencionados

Ao nível da sua operacionalização, faz-se a avaliação de cada competência e os aspectos positivos ou negativos observados em cada uma delas. Posteriormente, definem-se expectativas de desenvolvimento futuro e definem-se acções concretas e objectivas de suporte à consecução dos objectivos globais mencionados

O PDP é a definição de um plano de trabalho que, com base na avaliação efectuada, organizações/tarefas e prioridades com vista à qualificação e valorização pessoal e profissional.

Da avaliação global e prospectiva irá resultar um conjunto de acções tendentes a potenciar pontos fortes e colmatar pontos fracos que tenham sido detectados; Este plano de acções deverá merecer o acordo e comprometimento do colaborador. E, como objectivos fundamentais a partilhado passado, a consolidação do presente e o planeamento de pistas do que deve ser o futuro.

#### 6.1.4. **Compensação**

A PT pretende alcançar os seus resultados através da promoção do mérito individual e da equidade interna e compensação alinhada com mercado, utilizando: (1) Avaliação, indicadores (e objectivos) quantitativos para todos os colaboradores e cálculo da remuneração variável de forma transparente e uniforme; (2) Carreira, evolução de carreira com regras objectivas e transparentes e reconhecimento do mérito

individual de cada colaborador; (3) Remuneração, remuneração alinhada com o mercado e respeito pela equidade interna na Compensação Total.

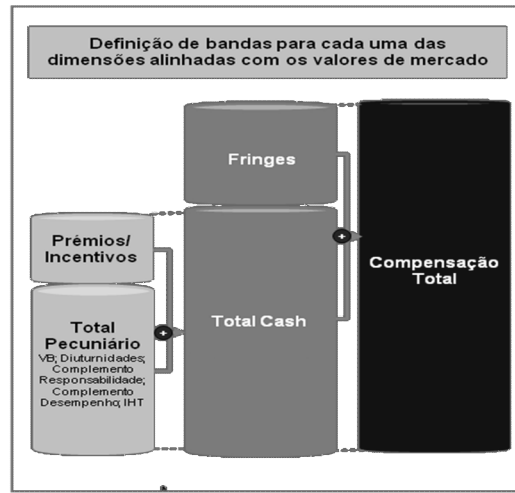
O Modelo de Avaliação visa uniformizar práticas e reforçar a ligação entre o desempenho e a remuneração variável. Num questionário efectuado aos colaboradores, concluiu-se que as pessoas consideram o “Formato de avaliação actual muito redutor (...)”, “Falta definição de objectivos da Direcção e individuais no início do ano (...)”, e que o “Processo de avaliação e atribuição do prémio anual não permite distinguir os melhores, depende da simpatia das chefias (...)”.

Mas a empresa, para fazer face a algumas lacunas identificadas, inclusive pelos próprios colaboradores, decidiu basear avaliação deste pelos seguintes critérios: consistência (funções semelhantes são avaliadas e remuneradas de forma semelhante), objectividade (indicadores (e objectivos) quantitativos para todos os colaboradores), sistematização (instrumentos de avaliação standard na organização para as competências core, projectos e satisfação do cliente interno), uniformização (cálculo da remuneração variável transparente e uniforme em toda a organização) e rigor (cumprimento de timings e auditabilidade dos resultados).

Ao nível da remuneração, segundo o mesmo questionário, os colaboradores consideram que “Não há um momento para discutir ajustes à compensação dos trabalhadores”, “Falta uniformização de critérios de benefícios”, “Parece-me irracional que sejam feitas diferenciações com base no ano de entrada da empresa ou na proveniência” e uma “Ausência de definição sobre atribuição de fringe benefits (...)”

Assim, a PT decidiu o modelo abaixo mencionado como forma de recompensar os seus colaboradores.

Figura 5 - Modelo de recompensas



## 6.2. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

O Programa de inovação funciona como um tipo de consultora interna. Foca-se na actividade profissional de diagnóstico e formulação de soluções acerca de um assunto ou especialidade. Em parceria com as restantes direcções da empresa, consegue uma complementaridade de trabalhos, trazendo um resultado mais eficaz, veloz e completo. Uma das vantagens nesse caso é que a equipa do programa troca experiências entre si, centraliza pesquisas efectuadas e dispõe de metodologias de trabalho, resultando num conhecimento muito maior para todos os profissionais envolvidos.

Tal como se compreende ao longo do trabalho, um dos primeiros pontos que deve ser considerado na gestão de pessoas criativas prende-se em proporcionar tempo suficiente para pensar.

A PT apesar de ter desenvolvido um programa de inovação, com a oferta duma plataforma, metodologias e ferramentas, e ter como objectivo consolidar uma cultura nesse sentido, ainda tem algumas lacunas ao nível da gestão e dinamização da inovação.

O tempo que as pessoas dedicam à inovação na empresa, não está formalmente definido e os colaboradores precisam de mais autonomia e responsabilidade para gerirem o seu tempo consoante o seu trabalho mais rotineiros e a participação em projectos mais criativos.

Segundo os autores Miles e Snow (1984) uma das estratégias de recursos humanos que vão ao encontro desta premissa, estão relacionadas com os prazos e horários flexíveis de forma a garantir estratégias de gestão que reconheçam o trabalho que está a ser feito, em vez da quantidade de produtos desenvolvidos.

A direcção de recursos humanos e o programa de inovação, deveriam definir formalmente horas de trabalho em que os colaboradores estivessem dedicados à participação dos colaboradores na fábrica incremental, especificamente, no mercado de ideias, e considerar a participação, de pelo menos uma vez, dos colaboradores nos workshoops da planeada.

Outras das formas de facilitar o desempenho dos colaboradores e disponibilizar mais tempo para estes aumentarem a qualidade do trabalho ao nível da criatividade, será o recurso à prestação de apoio administrativo extra para a disponibilização de espaço onde os indivíduos possam trabalhar sem interrupções indevidas. Seria interessante que cada direcção na PT tivesse o apoio de pessoal administrativo para se dedicar somente às suas funções.

### 6.2.1. GESTÃO INDIVIDUAL

#### 6.2.1.1. Tempo e Informação

Uma vez que o pensamento criativo é baseado nos conhecimentos e informações adquiridos, a inovação é mais frequente quando os indivíduos são recrutados e seleccionados com base na demonstração de conhecimentos especializados. A inovação, no entanto, é mais provável de ocorrer quando a sabedoria/experiência é evidente através de uma série acções e, quando os indivíduos seleccionados trazem valor acrescentado, tendo alguns conhecimentos sobre materiais e locais estratégicos de interesse. Na PT, a selecção e recrutamento dos indivíduos tem por base as aptidões que revelem perspicácia na combinação de conceitos, capacidade na resolução de problemas e na capacidade criativa na geração de ideias. Existe assim, uma grande preocupação, aquando da realização da entrevista, na percepção da capacidade inovadora do candidato (*Proposição 1. Seleccionar a amplitude e a profundidade da experiência e competência de trabalhar com sabedoria/experiência*).

A promoção do desenvolvimento contínuo de competências necessárias numa série de domínios relevantes alimenta a inovação. A empresa, especificamente a área de formação, disponibiliza às chefias e directores, um documento com todas as acções de formação identificadas como pertinentes para as diferentes áreas para o bom desempenho das funções. Para além disto, através da formação extra, as direcções podem solicitar outros tipos de serviços consoante as necessidades das mesmas. Estas intervenções, tal como os autores em estudo referem, incluem programas de auto-estudo, a participação em conferências, visitas às empresas do grupo e parceiros, cursos externos, patrocínio de mentoring técnico, e formação em sala de aula tradicional (*Proposição 2. Proporcionar incentivos para o desenvolvimento do conhecimento em curso. O conhecimento não é estático*). Adicionalmente, o desenvolvimento de planos descrevem os conhecimentos que devem ser adquiridos, como estão a ser adquiridos e como deveriam ser aplicados. Estes dois temas devem ser considerados como parte das sessões anuais de desenvolvimento de carreira.

As funções destinadas aos colaboradores mais criativos requerem maior foco no trabalho. Por isso, os trabalhos devem ser definidos em termos das grandes actividades do núcleo de produção criativa (por exemplo, desenvolver campanhas de publicidade) e não em função dos requisitos administrativos (por exemplo, controlar orçamentos de conta) ou objectivos financeiros. Os direitos fundamentais devem ser definidos em grande parte para permitir que as pessoas possam ter acesso a novas oportunidades emergentes (*Proposição 3. Definir as expectativas do trabalho em termos de direitos fundamentais*).

Os resultados do trabalho criativo são incertos, e as pessoas precisam de tempo para explorar opções e decidir como agir consoante as circunstâncias. Isto acontece, porque as pessoas mais criativas têm, por si só, já um elevado grau de motivação. No caso da PT, se considerarmos as Direcções do Sapo, Comunicação e Marketing, identificamos um conjunto de colaboradores que são altamente criativos, pela exigência e especificidade das suas funções. Mas, nos projectos nascidos do Programa de Inovação, também são identificados os colaboradores que têm perfil e potencial para participarem e contribuírem com ideias criativas, respondendo a um desafio específico, originando propostas de valor inovadoras (*Proposição 4. Permitir alguns critérios na*

*estruturação das actividades*). Como resultado, as pessoas que trabalham ao nível da inovação, devem reger-se por critérios que lhes permitam alocar tempo para tarefas essenciais. As práticas de recursos humanos que promovam os critérios como horários de trabalho flexíveis e alguma autonomia de trabalho são, portanto, susceptíveis de contribuir para a inovação.

A avaliação contínua formal, não é prática assente na PT. O trabalho criativo envolve a exploração e constantes mudanças, levando a que uma avaliação de desempenho individual anual seja pouco susceptível de fornecer uma orientação adequada e feedback.

Por isso, se a PT quer avaliar a evolução e resultados ao nível da inovação, deverá identificar as equipas que trabalham em projectos criativos e formalizar reuniões periódicas ou então destinar estas reuniões a todos os colaboradores, já que assume que todos têm um papel importante ao nível da criatividade. Nestas avaliações periódicas baseada no feedback entre pares devem ser desenvolvidas e utilizadas em conjunto com estratégias de avaliação mais tradicional. Estas avaliações devem considerar os problemas identificados, os principais resultados, e os planos de trabalho que incidam sobre os progressos e as oportunidades e não sobre as expectativas de produção (*Proposição 5. Avaliar periodicamente o trabalho em curso*).

#### 6.2.1.2. Incentivos e recompensas

Os objectivos de desempenho devem enfatizar os aspectos criativos do trabalho ao invés das funções mais rotineiras e administrativas. A avaliação de desempenho da empresa, assenta em competências mais transversais (Atitude, Rigor, Iniciativa, Trabalho em Equipa, Gestão de Equipa e Concretização de Resultados) e não incorpora a vertente da inovação. Esta avaliação baseia-se no desempenho do colaborador ao longo do ano, não havendo sequer distinção das suas funções mais rotineiras da participação em projectos mais dinâmicos e que requerem o recurso à criatividade.

Assim, ao desenvolver objectivos de desempenho, deve-se reconhecer que a *autonomia* contribui para a criatividade e que um mesmo projecto pode ser realizado por diferentes pessoas e, por isso, conduzir a diferentes soluções para os problemas.



Assim, os objectivos de desempenho na empresa, devem ser definidos de forma colaborativa em relação ao trabalho que está a ser realizado, esperando as pessoas criativas tenham também um papel importante na identificação dos objectivos-chave (*Proposição 1. Objectivos de desempenho para os elementos criativos do trabalho.*

A avaliação de desempenho deve ser baseada nos progressos realizados em atingir os objectivos que servem para fornecer feedback informativo e não nas avaliações críticas dos resultados. As avaliações de progresso devem, desta forma, ser feitas em relação aos objectivos relacionados com o trabalho global e não incidindo em questões administrativas (*Proposição 2. O trabalho não deve ser avaliado com base nos resultados mas sim nas sua produção. Metas fixas de produção podem inibir a criatividade.*)

Ao nível das recompensas, a criatividade dos colaboradores e a sua participação activa no programa de inovação tem sido recompensada não só monetariamente, como também através do reconhecimento destes a toda organização. Ao nível das direcções e departamentos mais específicos, não existe nada formalmente instituído a este nível uma vez que é assumido que os colaboradores estão a fazer o seu trabalho.

Contudo, numa forma geral todas as chefias sabem recompensar todo o desempenho das suas equipas quando os seus trabalhos são meritórios. Para além do feedback positivo, outras recompensas de trabalho ligado à criatividade e inovação deve abranger factores como, uma maior autonomia, oportunidades adicionais de desenvolvimento, aumentos salariais e promoções. Estes factores deverão ser avaliados pelas chefias e directores, devendo haver uma similaridade de critérios entre as várias direcções da empresa, um trabalho a ser desenvolvido pelas direcções de RH, programa de inovação e restantes direcções. (*Proposição 3. Proporcionar um mix de recompensas com base na progressão dos objectivos.*)

#### 6.2.1.3. Pessoas e contexto

Na participação em projectos criativos na empresa, as equipas, numa forma quase espontânea, definem o contexto ideal para facilitar a inovação e os gestores trabalham activamente com os membros do grupo na definição de conteúdos adequados.

Isto acontece porque existe uma selecção das equipas consoante os vários tipos de projectos. No final, estas equipas têm de apresentar resultados que demonstrem o seu trabalho ao longo de todo o projecto (*Proposição 1. O contexto de trabalho deve ser definido colaborativamente, pois tem impacto sobre a criatividade*).

Os indivíduos, equipas e os gestores terão percepções diferentes do contexto desejável e acerca das condições de trabalho. Devido à emergência contínua e feroz dos projectos, os RH não dispõem formação (gestão de projectos, contextos de mudança, gestão dinâmica dos grupos e a condução de contextos de trabalho e revisões do processo) com muita antecedência face ao início dos mesmos. A PT dispõe sim, de um programa de formação ao longo de todo o ano em que contempla este tipo de acções. Caso haja um plano de execução de projectos, será mais fácil atribuir esta formação mais próxima da execução dos projectos (*Proposição 2. Proporcionar formação na definição de contexto de trabalho*). Deste modo, os recursos humanos devem fornecer formação sobre formas de identificar contextos de mudança, gestão dinâmica dos grupos e a condução de contextos de trabalho e revisões do processo.

A criatividade é mais frequente quando é concedida alguma autonomia na selecção de trabalhos e na escolha de condições sob as quais este prossegue. Por ser uma empresa muito hierarquizada e departamentalizada, as relações entre os colaboradores tendem a ser mais formais. Apenas em algumas direcções, é possível observar o interesse e motivação intrínseca, iniciativa e práticas inovadoras/criativas. Os indivíduos devem ter a oportunidade de reunir-se com colegas de trabalho e ter acesso uma descrição realista da natureza do trabalho para ajudar assegurar decisões consistentes e uma avaliação rigorosa (*Proposição 3. Estabelecer procedimentos que maximizem a auto-selecção. O trabalho criativo depende do interesse, curiosidade e motivação intrínseca*).

O trabalho criativo efectivo requer aquisição progressiva de skills e conhecimentos que os recursos humanos devem assegurar. Para além disto, deverão fornecer uma orientação no estabelecimento de planos de carreira, identificando tarefas susceptíveis de promover o crescimento das qualificações necessárias, no

estabelecimento e na gestão eficaz de relações de *mentoring* a novos colaboradores (*Proposição 4. Fornecer programas de desenvolvimento e formação coerentes*).

## 6.2.2. GESTÃO GRUPAL

### 6.2.2.1. Liderança

Os indivíduos mais criativos, habitualmente, não têm competências de gestão necessárias para assegurar a eficácia do grupo de desempenho. Por isso, os gestores ou líderes devem ser seleccionados, tanto com base na sua competência criativa mas também com base nos seus skills de gestão e liderança, em particular com capacidade de comunicar uma visão do trabalho. O programa de inovação da PT, nomeadamente a fábrica planeada, tem este cuidado quando selecciona as equipas para desenvolver os projectos para responder aos desafios dos segmentos. São equipas especializadas em determinado tema e diversificadas para que a sinergia de competências e experiência se reflecta em resultados muito favoráveis (*Proposição 1. Seleccionar os líderes com base nas competências de gestão e conhecimento técnico*).

A maioria dos gestores assume que sabem qual o trabalho a desempenhar na gestão de pessoas criativas. Porém, os requisitos para os skills de gestão necessários são escassos e devem ser desenvolvidos. No entanto, a PT ainda não contempla no seu leque de acções da formação a criatividade e inovação. Os colaboradores, desde que o programa de inovação foi para o ar, participaram na formação criada por este, mas em que os objectivos primordiais eram: dar a conhecer o Projecto OPEN, promover a importância da Inovação e esclarecer os colaboradores de como podem contribuir para a Inovação na empresa. Por isso, ainda não existiu até ao momento nenhuma formação que vise o ensinamento e a partilha de metodologias e ferramentas para que os colaboradores saibam como agir criativamente. Mas, um dos objectivos da empresa, no âmbito do projecto de inovação, é disponibilizar formação em criatividade para todos os colaboradores. (*Proposição 2. Os gestores devem ter formação em gestão criativa de empresas*). Desta forma, a formação e as experiências de desenvolvimento da carreira devem ser o foco da liderança, comunicação, relações dos colaboradores e gestão dos recursos. Estas formações e intervenções de desenvolvimento são susceptíveis de serem

mais eficazes se tivermos em conta as características únicas dos trabalhadores criativos, tais como a necessidade de autonomia, a realização dos objectivos, o stress e a competitividade, por exemplo.

A promoção e desenvolvimento de alguns indivíduos com base nas necessidades de competências de gestão e liderança podem fomentar a percepção de que criatividade não é suficiente. Para minimizar essas percepções e capitalizar a experiência adquirida dos colaboradores, devem ser feitas tentativas para desenvolver várias fases do sistema de progressão, que prevê o avanço em termos de remuneração e *status* para contribuições criativas, por si só, sem adquirir elevadas responsabilidades de gestão. Além disso, a formação é fornecida para ajudar especialistas seniores e gestores a estruturar actividades em grupo. A avaliação de desempenho e as várias fases do sistema de progressão ainda não contemplam as contribuições ao nível da inovação. Assume-se importante delinear-se um plano de acção neste sentido, conciliando os critérios já definidos pela empresa (competências/responsabilidade e nível de proficiência/complexidade) e a capacidade criativa (*Proposição 3. Fornecer várias pistas para o avanço na carreira*).

#### 6.2.2.2. Estrutura do grupo

É mais importante para a carreira dos colaboradores os projectos pelos quais sentem prazer em trabalhar. Contudo, devido às características da empresa, os colaboradores estão muito condicionados ao que se encontra pré estabelecido e às decisões dos directores e chefias. Desta forma, ainda não se verifica uma grande autonomia e iniciativa por parte dos colaboradores em participarem em determinadas funções ou actividades. As relações são muito formais, com prazos e linhas orientadoras muito rígidas e os colaboradores limitam-se a cumprir. Existe sempre a possibilidade de ele participarem e participarem com as suas opiniões, mas a decisão final é sempre tomada pela hierarquia (*Proposição 1. O planeamento dos grupos de trabalho deve ser orientado em torno dos projectos e do seu desenvolvimento*).

Habitualmente, os colaboradores desempenham as mesmas funções, sendo estas muitas vezes estanques. Embora esta estratégia possa ser necessária, não fornece os melhores resultados já que as funções dos colaboradores tornam-se rotineiras e

semelhantes (*Proposição 2. Permitir que os indivíduos desenvolvam e mantenham um mix de projectos*). Assim, os recursos humanos devem estimular a autonomia dos indivíduos na distribuição do tempo, alocação de recursos, e outras exigências consoante as necessidades e contexto dos projectos.

A criatividade requer o desenvolvimento de competências contínuo e o gosto pelo risco. Frequentemente, projectos exploratórios são utilizados para que as pessoas adquiram novos skills com baixo custo e pouco risco. Isto verifica-se frequentemente no trabalho do programa de inovação com as restantes empresas. Assim, os recursos humanos devem estabelecer determinadas políticas, como programas de desenvolvimento associados à carreira, que mostrem como as pessoas possam desenvolver trabalhos exploratórios, sem deixar de incentivar os gestores (*Proposição 3. Usar pequenos projectos exploratórios como base para o desenvolvimento*). As equipas que incluem um grau moderado de diversidade de interesses e conhecimento contribuem com ideias mais criativas e úteis que os grupos altamente homogéneos. Em todas as fábricas, quer na contribuição de ideias, quer na implementação de projectos são identificadas pessoas com competências diferentes, considerando assim que a PT promove a diversidade de perspectivas e skills das suas equipas (*Proposição 4. Incentivar a diversidade nas atribuições dos projectos*).

#### 6.2.2.3. Clima dos grupos

Desde que se iniciou o programa de inovação, foi aplicado um barómetro de inovação (já analisado no corpo deste trabalho). Para além do diagnóstico já realizado, periodicamente realiza reports ao Conselho de Administração que contemplam os números conseguidos e toda a evolução do programa. Tal como Miles e Snow (1984) referem, os inquéritos sobre o clima e reports dos projectos são inúteis para capturar as percepções relevantes para a inovação. A utilização desta abordagem é eficaz se for dirigida a grupos onde a inovação é um aspecto crucial do desempenho e onde as sessões de feedback são conduzidas para encontrar estratégias para amenizar as percepções problemáticas (*Proposição 1. Conduzir pesquisas para analisar o clima para a criatividade*).

A socialização e os padrões estabelecidos do comportamento organizacional muitas vezes criam a percepção de que a criatividade e a inovação não são avaliadas. Os programas de formação de criatividade, no entanto, podem ser usados para alterar estas percepções proporcionando às pessoas orientações para o tipo de comportamentos e estratégias que possam ser úteis no reforço inovação. A existência deste tipo formação na empresa será colmatada no ano 2010, sendo uma das iniciativas no programa de inovação para este ano. (*Proposição 2. Proporcionar formação na natureza e na gestão da inovação*).

O trabalho criativo frequentemente ocorre num ambiente de equipa onde as relações de cooperação são necessárias. As pessoas criativas, em virtude da sua autonomia, muitas vezes, têm dificuldade em trabalhar com os outros. Assim, a formação de equipa focando estratégias de colaboração eficaz pode assumir-se útil (*Proposição 3. Fornecer formação a equipas focada na colaboração e inovação*).

Embora muitas organizações possam fornecer prémios pela inovação, estes prémios podem não ser eficazes se não forem compatíveis com o clima necessário para a inovação. A PT, atribui prémios e reconhecimento aos utilizadores do mercado de ideias. Para além de poderem ganhar dinheiro, viagens, bilhetes para espectáculos, entre outros, são reconhecidos através duma notícia na intranet da empresa, reunião com o Presidente Executivo, e através da comunicação da sua ideia a todos os colaboradores.

Desta forma, reconhecem o esforço, permitem a realização intelectual e o contributo na actividade e sucesso empresarial. Seria útil, alargar-se este reconhecimento às equipas. Permitir que as chefias pudessem oferecer recompensas intrínsecas e extrínsecas pelo trabalho das suas equipas (*Proposição 4. Assegurar que os prémios e o reconhecimento são consistentes com o clima e as necessidades de colaboração*).

### 6.2.3. GESTÃO ORGANIZACIONAL

#### 6.2.3.1. Apoio e Integração

O contacto e o conhecimento da organização mais amplos são fundamentais para a identificação e implementação de novas ideias. Assim, os recursos humanos da empresa criam programas de mobilidade que permitem aos colaboradores trabalharem em novas direcções e abraçarem novos projectos. O foco destes programas devem incidir sobre os grupos que desempenham um papel fundamental no apoio ou implementação de novas ideias e se são usados como base para desenvolver skills de liderança necessários (*Proposição 1. Desenvolver programas mobilidade*).

Um aspecto chave de sucesso no desenvolvimento de uma ideia é o conhecimento adquirido no seu desenvolvimento para ajudar na gestão e implementação da ideia. Infelizmente, porém, nem todos os indivíduos que são eficazes na geração de ideias têm capacidade para a sua execução. Além disso, eles podem não ter skills necessários para formar os outros em relação às questões de implementação. Como resultado, os programas destinados a ajudar a identificar skills necessários e necessidades de formação para o desenvolvimento de coaching consultoria são extremamente útil (*Proposição 2. Ajudar a preparar o pessoal de apoio no desenvolvimento e implementação das ideias*).

Como verificado anteriormente, o Programa de inovação funciona como um tipo de consultora interna. Em parceria com as restantes direcções da empresa, consegue uma complementaridade de trabalhos, trazendo um resultado mais eficaz, veloz e completo. Uma das vantagens nesse caso é que a equipa do programa troca experiências entre si, centraliza pesquisas efectuadas e dispõe de metodologias de trabalho, resultando num conhecimento muito maior para todos os profissionais envolvidos.

No entanto, quando os grupos, com metas e objectivos diferentes, trabalham em conjunto no desenvolvimento e execução das ideias podem surgir alguns conflitos. Deste modo, a inovação é mais provável de ocorrer se os procedimentos de gestão dos conflitos existirem, quer através de formação ou por prestação de serviços de consultoria tal como verificado anteriormente, (*Proposição 3. Prestar consultoria de interacção dos grupos*).

O suporte de gestão mais senior é necessário à Inovação e verifica-se na empresa. As pessoas mais criativas, muitas vezes, têm dificuldade em comunicar com

peças fora da sua área. Em todos os projectos da empresa e aqueles que nascem do programa de inovação existe sempre um acompanhamento e suporte de gestores mais seniores. Deste modo, o desenvolvimento de programas destinados a proporcionar os skills de comunicação e "briefing" podem ser úteis. A formação fornecer directrizes para identificar, avaliar e comunicar a contribuição de novas ideias ou produtos, tendo em conta os objetivos estratégicos da organização (*Proposição 4. Proporcionar formação em briefings estratégicos e comunicação*).

#### 6.2.3.2. Cultura e estrutura

A investigação da natureza da criatividade indica que as oportunidades para adquirir e aplicar conhecimentos e programas que enfatizam o desenvolvimento activo e permanente de skills, ajuda a desenvolver um ambiente susceptível de favorecer a criatividade. Existem programas como estes, mas poderá desenvolver-se programas de formação mais dirigidos à temática da inovação e criatividade

Assim, pode-se esperar que a inovação ocorra se as políticas de recursos humanos e os programas subjacente enfatizarem a formação, educação externa e envolvimento profissional, fornecendo apoio para a participação em formação, conferências, seminários de melhores práticas, etc. (*Proposição 1. Implementar políticas que enfatizam o desenvolvimento e crescimento profissional*).

Muitas das características dos locais de trabalho de nível superior hierárquico - por exemplo, a autonomia, a fixação de metas de colaboração, o trabalho em equipa e aprendizagem contínua - também são intervenções que contribuem para a inovação. Como resultado, os esforços de recursos humanos para promover e apoiar a implementação deste tipo de políticas podem contribuir para a inovação, nomeadamente através da sensibilização das chefias e do ensinamento de práticas de inovação.

O papel dos líderes é fundamental e a liderança transformacional comprova-o. Ocorre quando os líderes e os seguidores se interessam por objectivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e de moralidade. Permite uma relação de estímulo recíproco entre ambos (*Proposição 2. Promover políticas orientadas para o trabalho nos níveis mais elevados na hierarquia*).



As pessoas criativas procuram activamente ambientes que oferecem oportunidades para adquirir conhecimentos e desenvolver novas ideias. Além disso, o tipo de pessoas recrutadas ao longo do tempo pode ter um forte impacto na cultura. Assim, os recursos humanos devem desenvolver programas de recrutamento que enfatizam estas oportunidades (*Proposição 3. Desenvolver políticas de recrutamento que enfatizam o crescimento e a inovação*).

As características das pessoas e da própria organização influenciam a necessidade e o sucesso da implementação de novas ideias. Assim, a equipa de recursos humanos deve desempenhar um papel activo na avaliação das competências, práticas e estrutura no apoio à implementação de novas ideias.

As auditorias devem ser realizadas antes da tentativa de implementar novas ideias. Os recursos humanos também devem desempenhar um papel activo na sugestão de estratégias que possam superar os bloqueios percebidos, incluindo actividades como a formação necessária para proporcionar novas competências, a identificação de mudanças em políticas de gestão de pessoal e avaliação de novos conjuntos de skills que precisam de ser adquiridos (*Proposição 4. Realizar auditorias de inovação*).

#### 6.2.4. GESTÃO DO AMBIENTE

##### 6.2.4.1. Monitorização da Inovação

A monitorização e a gestão do ambiente estratégico são, geralmente consideradas, uma prerrogativa da alta gestão.

As pessoas criativas são vistas como agentes que trazem conhecimentos valiosos mas que, geralmente, têm um conhecimento mais reduzido da organização e do seu ambiente operacional necessário para tomar decisões estratégicas.

Assim, as pessoas criativas têm um papel significativo, mas, infelizmente, muitas vezes vago, para ajudar a organização a controlar certos aspectos do ambiente estratégico

Tushman (1997) e Tushman e Anderson (1986) referem que as organizações passam por dois tipos de mudanças: catastróficas e radicais ou mudanças incrementais,

que resultam na perda da vantagem competitiva inicial. Segundo os dois autores, as organizações devem acompanhar as mudanças e avanços no processo, mercados e tecnologias e tentar conciliar os dois tipos de mudança mencionados.

Segundo Cohen e Levinthal (1990), o desenvolvimento e a manutenção da preocupação com a estratégia da organização é uma das melhores razões para se investir em pesquisa e desenvolvimento. Por outro lado, uma empresa que se fixe numa determinada tecnologia ou no desenvolvimento de muitas ideias, torna-se excessivamente centrada sobre as adaptações e melhorias dos sistemas existentes (Henderson & Clark, 1990).

#### 6.2.4.2. Estratégia de Inovação

As mudanças na tecnologia, mercados e concorrência, normalmente implicam mudanças no mix de competências da organização necessárias para implementar novas práticas e adaptarem-se ao contexto (*Proposição 1. Avaliar as implicações das mudanças estratégicas*). Assim, os recursos humanos devem identificar possíveis mudanças que possam ocorrer na área de negócios e identificar as competências que precisam de ser desenvolvidos ou adquiridas para enfrentá-las.

As capacidades de resposta ou adaptação às mudanças dependem, em parte, dos conhecimentos e competências actualmente disponíveis na organização. Deste modo, os recursos humanos devem fazer o inventário e monitorar as competências e skills actualmente disponíveis na força de trabalho em relação a novas tendências ou novas iniciativas.

A análise das lacunas entre as competências e skills actuais bem como os exigidos pelas mudanças emergentes nos mercados, tecnologias e práticas devem ser usados para identificar estratégias para colmatar algumas deficiências, quer através do desenvolvimento e aquisição de novos colaboradores (*Proposição 2. Monitorar a capacidade e especialização da força de trabalho*).

A mudança em ambientes estratégicos, requer que as organizações adquiram capacidades para monitorizar e avaliar as suas implicações. Assim, os recursos humanos

devem consultar especialistas internos e externos em diversas áreas para identificar contratações estratégicas que poderiam ser usadas para trazer especialistas necessários. Essas contratações estratégicas podem então ser utilizadas como pontos de partida para o monitoramento e orientação das respostas a mudança das condições estratégicas (*Proposição 3. Contratações estratégicas*).

Após toda esta análise, apresentam-se 4 quadros resumo que sistematizam algumas sugestões ao nível das estratégicas e táticas para a Inovação.

Figura 6 – Plano de Acção: Nível do indivíduo

| NÍVEL DO INDIVÍDUO                  |   | PLANO DE ACÇÃO  |
|-------------------------------------|---|---|
| <b>TEMPO<br/>E INFORMAÇÃO</b>       | Proposição 1: Seleccionar a amplitude e profundidade da experiência e competência de trabalhar com sabedoria/experiência. |   |
|                                     | Proposição 2: Proporcionar incentivos para o desenvolvimento do conhecimento em curso. O conhecimento não é estático.     | Nas sessões anuais de desenvolvimento de carreira, deverá considerar-se o desenvolvimento de planos descrevem os conhecimentos que devem ser adquiridos, como estão a ser adquiridos e como deveriam ser aplicados em cada direcção.  |
|                                     | Proposição 3: Definir as expectativas do trabalho em termos de direitos fundamentais.                                     |   |
|                                     | Proposição 4: Permitir alguns critérios na estruturação das actividades.  | Promover horários de trabalho flexíveis e cedência de alguma autonomia de trabalho que permita aos colaboradores que permitam alocar tempo para tarefas essenciais.   |
|                                     | Proposição 5: Avaliar periodicamente o trabalho em curso.   | Identificar as equipas que trabalham em projectos criativos e formalizar reuniões periódicas ou então destinar estas reuniões a todos os colaboradores. Nestas avaliações periódicas baseada no feedback entre pares devem ser desenvolvidas e utilizadas em conjunto com estratégias de avaliação tais como problemas identificados ao longo dos projectos, os principais resultado. Os planos de trabalho devem assim incidir sobre os progressos e as oportunidades e não sobre as expectativas de produção. |
| <b>OBJECTIVOS<br/>E RECOMPENSAS</b> | Proposição 1: Objectivos de desempenho devem enfatizar os aspectos criativos do trabalho                                  | A avaliação de desempenho da empresa deve incorporar a vertente da inovação. Os objectivos de desempenho na empresa, devem ser definidos de forma colaborativa em relação ao trabalho que está a ser realizado, esperando as pessoas criativas tenham também um papel importante na identificação dos objectivos-chave.   |
|                                     | Proposição 2: O trabalho não deve ser avaliado com base nos resultados, mas sim na sua progressão                         | Dar feedback informativo e fazer com que a avaliação de desempenho esteja assente nos progressos e não nas avaliações críticas dos resultados. As avaliações de progresso devem ser feitas em relação aos objectivos relacionados com o trabalho global e não incidindo em questões administrativas   |
|                                     | Proposição 3: Proporcionar um mix de recompensas com base na progressão dos objectivos.                                   | Oferecer recompensas de trabalhos ligados aos contributos inovadores tais como: maior autonomia, oportunidades adicionais de desenvolvimento, aumentos salariais e promoções. As recompensas deverão ser avaliadas pelas chefias e directores, devendo haver uma similaridade de critérios entre as várias direcções da empresa.  |
| <b>PESSOAS<br/>E<br/>CONTEXTO</b>   | Proposição 1: O contexto de trabalho deve ser definido colaborativamente  |   |
|                                     | Proposição 2: Proporcionar formação na definição de contexto de trabalho.   | Definir um plano de execução de projectos urgentes, importantes e inovadores de cada direcção e oferecer formação mais transversal (gestão de projectos, conflitos e do contexto da mudança, por exemplo) mais próxima da execução dos projectos.   |
|                                     | Proposição 3: Estabelecer procedimentos que maximizem a auto-selecção.  | Apenas em algumas direcções, é possível observar o interesse e motivação intrínseca, iniciativa e práticas inovadoras/criativas. Dar a oportunidade aos colegas de trabalho de se reunirem mais e ter acesso uma descrição realista da natureza do trabalho para ajudar a assegurar decisões consistentes e uma avaliação rigorosa. Manter relações mais informais.   |
|                                     | Proposição 4: Fornecer programas de desenvolvimento e formação coerentes  | Identificar nos planos de carreira, tarefas susceptíveis de promover o crescimento das qualificações necessárias, no estabelecimento e na gestão eficaz de relações de mentoring a novos colaboradores  |

**Figura 7 – Plano de Acção: Nível do grupo**

| NÍVEL DO GRUPO       |  | PLANO DE ACÇÃO   |
|----------------------|--|--|
| LIDERANÇA            | Proposição 2: Seleccionar os líderes com base nas competências de gestão e conhecimento técnico.                         | Os líderes dos grupos dos projectos devem ser seleccionados tanto com base na sua competência criativa mas também com base nos seus skills de gestão, em particular com capacidade de comunicar uma visão do trabalho.     |
|                      | Proposição 2: Os gestores devem ter formação em gestão criativa de empresas.   | Contemplar no seu leque de acções da formação as temáticas de criatividade e inovação, associadas à liderança, à comunicação, às relações entre os colaboradores e a gestão eficaz dos recursos.                           |
|                      | Proposição 3: Fornecer várias pistas para o avanço na carreira   | Incluir na avaliação de desempenho, no sistema de progressão e compensação, para além dos critérios já definidos pela empresa (competências/responsabilidade e nível de proficiência/complexidade), a capacidade criativa. |
| ESTRUTURA DOS GRUPOS | Proposição 1: O planeamento dos grupos de trabalho deve ser orientado em torno dos projectos e do seu desenvolvimento.   |  |
|                      | Proposição 2: Permitir que os indivíduos desenvolvam e mantenham um mix de projectos.                                    | Estimular a autonomia dos indivíduos na distribuição do tempo, alocação de recursos e outras exigências consoante as necessidades e contexto dos projectos   |
|                      | Proposição 3: Usar pequenos projectos exploratórios como base para o desenvolvimento.                                    |  |
|                      | Proposição 4: Incentivar a diversidade nas atribuições dos projectos.  |  |
| CLIMA DOS GRUPOS     | Proposição 1: Conduzir pesquisas para analisar o clima para a criatividade.  |  |
|                      | Proposição 2: Proporcionar formação na natureza e na gestão da inovação  | Aplicar inquéritos sobre o clima/cultura organizacional periodicamente e realizar reports dos projectos para capturar as percepções relevantes para a inovação.  |
|                      | Proposição 3: Fornecer formação a equipas focada na colaboração e inovação.  | Realizar formação sobre criatividade e técnicas de cooperação entre colegas.   |
|                      | Proposição 4: Assegurar que os prémios e o reconhecimento são consistentes com o clima e as necessidades de colaboração. | Alargar o reconhecimento que se verifica ao nível do programa de inovação às equipas. Permitir que as chefias possam oferecer recompensas intrínsecas e extrínsecas pelo trabalho das suas equipas.                        |

**Figura 8 – Plano de Acção: Nível da organização**

| ORGANIZAÇÃO            |   | PLANO DE ACÇÃO  |
|------------------------|---|---|
| APOIO<br>E INTEGRAÇÃO  | Proposição 1: Desenvolver programas mobilidade.   |   |
|                        | Proposição 2: Ajudar a preparar o pessoal de apoio no desenvolvimento e implementação das ideias.   |   |
|                        | Proposição 3: Prestar consultoria de interacção dos grupos.   |   |
|                        | Proposição 4: Proporcionar formação em briefings estratégicos e comunicação.                        | Desenvolver programas destinados a proporcionar os skills de comunicação e "briefings" estratégicos.  |
| CULTURA E<br>ESTRUTURA | Proposição 1: Implementar políticas que enfatizam o desenvolvimento e crescimento profissional.     | Oferecer formação mais dirigida à temática da inovação e criatividade. Enfatizar a formação interna e externa e o envolvimento profissional, fornecendo apoio para a participação em formação, conferências, seminários de melhores práticas, etc.  |
|                        | Proposição 2: Promover políticas orientadas para o trabalho nos níveis mais elevados na hierarquia. | Sensibilizar as chefias para a importância das práticas de inovação e partilha destas aos colaboradores.  |
|                        | Proposição 3: Desenvolver políticas de recrutamento que enfatizam o crescimento e a inovação.       | Desenvolver os programas de recrutamento que enfatizam o crescimento e inovação. Ter em conta o perfil do candidato.  |
|                        | Proposição 4: Realizar auditorias de inovação.  | Os RH devem desempenhar um papel activo na avaliação das competências, práticas e estrutura no apoio à implementação de novas ideias. Ter um papel activo na sugestão de estratégias que possam superar os bloqueios percebidos, incluindo actividades como a formação necessária para proporcionar novas competências, a identificação de mudanças em políticas de gestão de pessoal e avaliação de novos conjuntos de skills que precisam de ser adquiridos |

Figura 9 - Plano de Acção: Nível do ambiente

| AMBIENTE                |   | PLANO DE ACÇÃO   |
|-------------------------|---|--|
| ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO | Proposição 1: Avaliar as implicações das mudanças estratégicas              | Os recursos humanos devem identificar possíveis mudanças que possam ocorrer na área de negócios e identificar as competências que precisam de ser desenvolvidas ou adquiridas para enfrentá-las.   |
|                         | Proposição 2: Monitorar a capacidade e especialização da força de trabalho. | Realizar um inventário e monitorar as competências e skills actualmente disponíveis na força de trabalho em relação a novas tendências ou novas iniciativas. as competências e skills actuais bem como os exigidos pelas mudanças emergentes nos mercados, tecnologias e práticas devem ser usados para identificar estratégias para colmatar algumas deficiências, quer através do desenvolvimento e aquisição de novos colaboradores |
|                         | Proposição 3: Contratações estratégicas.                                    | Os recursos humanos devem consultar especialistas internos e externos em diversas áreas para identificar contratações estratégicas que poderiam ser usadas para trazer especialistas necessários. Essas contratações estratégicas podem então ser utilizadas como pontos de partida para o monitoramento e orientação das respostas a mudança das condições estratégicas   |

## 7. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

A investigação realizada é classificada como Investigação-Ação, uma vez que se trata da resolução de um problema e a emergência de uma necessidade na empresa.

Para realização desta investigação, tive como referência a metodologia descritiva, pois é meu objectivo caracterizar a situação da organização ao nível da Inovação. Segundo Reto e Nunes (1999), “o método descritivo implica uma recolha de dados com o objectivo de caracterizar, quantitativa e qualitativamente um determinado objecto de investigação”.

Ainda de acordo com estes autores, neste método, o investigador deve ao observar o seu objecto de estudo, descrever pura e simplesmente a realidade, caracterizar exactamente o que está a acontecer.

Segundo Bardin (1997:45), a técnica de recolha de dados mais utilizada neste trabalho trata-se da análise documental pois corresponde a uma *«operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência»*.

Desde modo, esta técnica de recolha de dados consistiu na transformação de documentos facultados pela organização tais como o relatório de contas, documentos realizados pela equipa de Inovação e outros documentos originais (tais como o questionário de Inovação). Todos estes dados, após transformação e aproveitamento do que é pertinente para esta investigação, constam do quadro conceptual.

De referir ainda, que para além da análise documental, contei com a ajuda de vários actores envolvidos no projecto de Inovação e outros elementos da empresa que, com os seus testemunhos, permitiram enriquecer a veracidade da realidade da empresa espelhada e garantia de uma análise mais cuidada.

Para além destes documentos, o enquadramento teórico inicial resultou de uma vasta pesquisa bibliográfica e on-line de livros e sites.

Para o enquadramento teórico e quadro conceptual, segui as três fases que constituem a análise documental. A fase da classificação dos documentos a utilizar, seguindo para a fase de



indexação onde detectei os elementos de informação dos documentos em palavras-chave, descritores ou índices. Por fim, elaborei um resumo de todos os dados que fui adquirindo dos documentos, bibliografias e sites pesquisados relevantes para o trabalho em estudo.

Para a análise de dados, recorri à Análise de Conteúdo análise de conteúdo por se tratar de um instrumento que se define como sendo um conjunto de técnicas de carácter meticuloso que se baseiam, principalmente, no registo metódico e no cálculo de frequências estatísticas. (Bardin, 1997).

Pode ainda dizer-se que a *análise de conteúdo* é uma técnica de investigação que nos permite descrever objectiva, sistemática e quantitativamente o conteúdo que esteja patente em qualquer tipo de comunicação (Berelson, 1952). De certo modo, esta ferramenta permite reconciliar o texto com os fenómenos que o envolvem, sendo possível fazer inferências válidas e replicáveis da informação (Krippendorf, 1980).

A *análise de conteúdo* pode ser aplicada em qualquer tipo de comunicação tal como foi aplicado nos documentos já referido que escolhi para esta investigação.

Segundo Bardin, citando P. Henry e S. Moscovici, «tudo o que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma *análise de conteúdo*».

Sucintamente, pode dizer-se que a realização de uma *análise de conteúdo* passa pelas seguintes fases: enunciação dos objectivos da investigação, elaboração de um *corpus* de texto (escolha dos documentos que serão submetidos aos processos analíticos), definição de categorias e de unidades de análise, quantificação das mesmas e, finalmente, interpretação dos resultados provenientes da análise realizada.

Segundo Bardin (1997), a *análise de conteúdo* estas fases organizam-se segundo três grandes pólos:

↳ A pré-análise:

Esta fase correspondeu à “organização propriamente dita do trabalho” e teve como principal finalidade operacionalizar e organizar as ideias de maneira a esquematizá-las num plano de análise preciso. Neste caso, definição das temáticas e áreas que pretendia abordar no

trabalho. Teve, também, a seu cargo assegurar a escolha dos documentos para análise, fazer uma caracterização da empresa, identificar as lacunas existentes ainda ao nível do papel dos R.H. na Inovação e a caracterização do contexto da empresa para construção duma proposta interventiva.

↳ A exploração do material:

Após a pré-análise, o material em estudo foi examinado sendo resumida toda a informação pertinente. Para além disto, foi-me disponibilizado o acesso a informação confidencial não podendo ser revelada alguma informação. É objectivo da empresa gerar índices elevados de Inovação, independentemente do seu estado.

↳ A inferência, o tratamento dos resultados e a sua interpretação:

A inferência, segundo Bardin (1997) corresponde a um método indutivo para se alcançarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferências – correspondem a indicadores no texto).

Neste caso específico, o Programa de Inovação por se tratar de um iniciativa bastante recente na empresa, permite aferir que ainda existe necessidade e podem desenvolver-se mais acções para disseminar da inovação, sendo, neste trabalho, apresentado vários contributos dos R.H. na área de Inovação.

## 8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho evidencia o contributo que algumas práticas estratégicas e táticas ao nível dos recursos humanos podem oferecer à PT com vista a consolidar o objectivo estratégico a que a empresa se propõe: incorporar práticas de criatividade e inovação no dia-a-dia dos colaboradores e solidificar uma Cultura de Inovação Criativa. Assim, colocou-se a questão de quais as práticas, estratégias e táticas de recursos humanos mais adequadas para uma cultura de inovação.

Segundo o Modelo de Miles e Snow (1984), a PT ainda está mais próxima de uma estratégia analisadora. Apesar de explorar novos produtos, serviços e mercados e, ainda, diferenciar-se dos seus concorrentes pela qualidade da sua oferta, procura manter-se numa posição mais estável, sem riscos associados.

Realizando uma análise mais pormenorizada do modelo dos autores, constata-se:

- ↘ Ao nível do Recrutamento, o Programa dirigido aos jovens licenciados que é realizado anualmente leva a que a empresa se aproxime bastante daquilo que significa é uma empresa com uma estratégia prospectora. Para além de uma grande exigência, todas as fases do recrutamento e selecção primam pelo apoio de técnicas e acções sofisticadas que procurem reter os melhores alunos das universidades. Mas, esta empresa, ao nível da sua estratégia de mobilidade e recrutamento interno aproxima-se um pouco da estratégia defensiva. Este facto poderá dever-se à preocupação da empresa em oferecer a possibilidade de desenvolver os seus colaboradores.
- ↘ Ao nível do Planeamento, Formação e Desenvolvimento, a PT tem características e assume uma estratégia analisadora na medida em que o programa de formação é bastante formal e extensivo. Uma das causas presumíveis pode dever-se às características da própria empresa. A PT tem cerca de 12.000 colaboradores estando encarregue de definir o plano individual de cada um. A complexidade de trabalho associada a isto, leva a que a formalização seja a forma mais adequada e segura de garantir a qualidade da definição do plano de formação. Uma das formas de seguir uma estratégia prospectora, consiste

em identificar correctamente as competências necessárias e responder com uma oferta diversificada de formações.

- ↳ Os objectivos do sistema de avaliação de desempenho prendem-se com o nível de concretização dos objectivos e o nível de proficiência das competências, a motivação das pessoas através do estabelecimento de critérios objectivos que permitam recompensar o seu contributo para o êxito da Organização, compartilhar com os colaboradores os êxitos da Empresa, acompanhar o desempenho dos colaboradores, proporcionando-lhes uma direcção clara, e estabelecer compromissos futuros com os colaboradores suportados em ferramentas que permitam o desenvolvimento individual e o desempenho da Organização como um todo. Isto revela a tendência da empresa em adoptar uma estratégia prospectora. Contudo ainda revela algumas características das empresas defensivas na medida em que existe uma identificação formal das necessidades de formação.
- ↳ Por fim, A PT pretende alcançar os seus resultados através da promoção do mérito individual e da equidade interna e compensação alinhada com mercado externo. Todas estas características estão muito próximas duma estratégia de compensação prospectora, estando a empresa a caminhar para uma actuação inovadora a este domínio.

Ao longo do trabalho ficou-se a conhecer algumas estratégias e táticas que a empresa pode adoptar para se tornar mais inovadora. Analisando a perspectiva de Mumford (2000), segundo as vertentes individual, do grupo, organizacional e do ambiente, verifica-se que ainda existem algumas lacunas na forma de actuação de a empresa se quer caracterizar como inovadora. Isto verifica-se, nomeadamente, na vertente individual.

A este nível, a empresa tem como principais metas:

- ↳ A direcção de RH deverá realizar sessões anuais de desenvolvimento de carreira. Nelas, deverá considerar-se o desenvolvimento de planos que descrevam os conhecimentos que os colaboradores devem adquirir, como o devem fazer e como deveriam ser aplicados em cada direcção.

- ↘ Promover horários de trabalho flexíveis e cedência de alguma autonomia que permita aos colaboradores alocar tempo para tarefas mais importantes e essenciais. Por exemplo, atribuir uma bolsa de horas semanais para que possam participar em todas as iniciativas do programa ou criar reuniões de equipa para discutir novas ideias.
- ↘ Identificar as equipas que trabalham em projectos criativos e formalizar reuniões periódicas ou então destinar estas reuniões a todos os colaboradores já que a PT assume que todos os colaboradores são actores da inovação. Nestas avaliações periódicas, baseada no feedback entre pares, devem ser debatidos problemas identificados ao longo dos projectos, os principais resultado. Os planos de trabalho devem assim incidir sobre os progressos e as oportunidades e não sobre as expectativas de produção.
- ↘ A avaliação de desempenho da empresa deve incorporar a vertente da inovação. Os objectivos de desempenho na empresa, devem ser definidos de forma colaborativa em relação ao trabalho que está a ser realizado, esperando que as pessoas criativas tenham também um papel importante na identificação dos objectivos-chave.
- ↘ A PT deverá continuar a dar feedback informativo e fazer com que a avaliação de desempenho esteja assente nos progressos e não nas avaliações críticas dos resultados. As avaliações de progresso devem ser feitas em relação aos objectivos relacionados com o trabalho global e não incidindo em questões administrativas.
- ↘ O programa de inovação recompensa os seus colaboradores pelos contributos com a criação das ideias na plataforma para o efeito. Reconhece os colaboradores de forma a dar a conhecer as suas ideias a toda a organização e compensa-os monetariamente. Porém, nas direcções fora do âmbito do programa de inovação, poderá identificar-se formas de recompensas para trabalhos ligados aos contributos inovadores no trabalho diário de cada um, através de uma maior autonomia, oportunidades adicionais de desenvolvimento, aumentos salariais e promoções. As recompensas deverão assim ser avaliadas pelas chefias e directores, devendo haver uma similaridade de critérios entre as várias direcções da empresa.
- ↘ Tal como sucedeu com a definição do roteiro de inovação da empresa, deveria definir-se um plano de execução de projectos mais pequenos, urgentes, importantes e inovadores

de cada direcção e oferecer formação mais transversal (gestão de projectos, conflitos e do contexto da mudança, por exemplo) aquando da execução destes. Devido às actividades das várias direcções não serem estanques, é difícil conseguir realizar este tipo de planos. Porém, cada direcção devia planeá-los com alguma antecedência de forma a que se consiga formar os colaboradores e dotar-lhes de competências caso necessário.

- ↳ Apenas em algumas direcções, é possível observar o interesse e motivação intrínseca, iniciativa e práticas inovadoras/criativas. Por isso, as chefias devem estimular e proporcionar a oportunidade aos elementos da sua equipa de se reunirem mais e ter acesso uma descrição realista da natureza do seu trabalho, para ajudar a assegurar decisões consistentes e uma avaliação rigorosa. Tentar manter, também, relações mais informais.
- ↳ Por fim, ao nível da gestão de carreiras, a PT deverá continuar a identificar planos de carreira, mas associar a isto, outras tarefas susceptíveis de promover o crescimento das qualificações e na gestão eficaz de relações de mentoring a novos colaboradores.

Ao nível da vertente dos grupos, os autores Miles e Snow (1984) abordam este temas em 3 subtemas: liderança, estrutura e clima dos grupos. Após análise da empresa, conclui-se que:

- ↳ A PT deve contemplar no seu leque de acções da formação as temáticas de criatividade e inovação, associadas à liderança, à comunicação, às relações entre os colaboradores e a gestão eficaz dos recursos. Realizar formação sobre criatividade e técnicas de cooperação entre colegas.
- ↳ Incluir no sistema de progressão e compensação, para além dos critérios já definidos pela empresa (competências/responsabilidade e nível de proficiência/complexidade), a capacidade criativa.
- ↳ Estimular a autonomia dos indivíduos na distribuição do tempo, alocação de recursos e outras exigências consoante as necessidades e contexto dos projectos.
- ↳ Aplicar inquéritos sobre o clima/cultura organizacional periodicamente e realizar reports dos projectos para capturar as percepções relevantes para a inovação.

- ↘ Alargar o reconhecimento que se verifica ao nível do programa de inovação às equipas. Permitir que as chefias possam oferecer recompensas intrínsecas e extrínsecas pelo trabalho das suas equipas.

No âmbito da organização, existem dois temas que mereceram destaque ao longo do trabalho.

- ↘ Ao nível do apoio e integração, a PT deve apostar ainda mais nas formações sobre a temática da comunicação, ensinando técnicas de comunicação. A visão da empresa, os objectivos de equipa e individuais deve ser comunicados e percebidos de forma eficaz.
- ↘ Relativamente à cultura e estrutura, constata-se que, após análise das práticas da empresa com as considerações dos dois autores, deverá apostar-se mais em formação dirigida à temática da inovação e criatividade, como referido anteriormente. Conclui-se também que a PT deverá apostar na formação interna e externa e o envolvimento profissional, fornecendo apoio para a participação em formação, conferências, seminários de melhores práticas, etc.
- ↘ Para além da formação dirigida aos colaboradores sobre esta temática (que poderia ser disponibilizada através duma formação b-learning), as chefias deverão sensibilizar os colaboradores para a importância das práticas de inovação e partilha destas aos colegas.
- ↘ Como verificado, os programas de recrutamento efectuados pela PT, são bastante completos e rigorosos e alinhados com a estratégia prospectora. Desta forma, a PT deverá apenas incluir nestes programas uma preocupação acrescida com o crescimento e inovação, ao perfil do candidato, case study, guião da entrevista, etc.
- ↘ Os RH devem desempenhar um papel activo na avaliação das competências, práticas e estrutura no apoio à implementação de novas ideias. Ter um papel activo na sugestão de estratégias que possam superar os bloqueios percebidos, incluindo actividades como a formação necessária para proporcionar novas competências, a identificação de mudanças em políticas de gestão de pessoal e avaliação de novos conjuntos de skills que precisam de ser adquiridos.

Por fim, ao nível das estratégias de inovação, os recursos humanos, devido às reestruturações possíveis e assistidas nos últimos tempos, deverá estar preparada para identificar possíveis mudanças que possam ocorrer na área de negócios e identificar as competências que precisam de ser desenvolvidas ou adquiridas para enfrentá-las. Neste sentido, deverá inventariar-se e monitorizar-se as competências e skills face às novas tendências ou novas iniciativas, mudanças emergentes nos mercados, tecnologia, quer através do desenvolvimento e aquisição de novos colaboradores, quer na participação de workshops ou conferências. A PT, nas Sessões What's Next que realiza, envolve membros dos RH para estes perceberem quais serão as necessidades futuras ao nível de skills, competências e características dos colaboradores.

Em suma, a PT está a caminhar para para uma cultura de inovação. Apesar da sua história e das características da própria empresa, consegue operar nos lugares da frente ao nível das telecomunicações oferecendo soluções de qualidade. Com as condições geradas, já que dispõe de um programa que trabalha como facilitador para a inovação no grupo, permanecem ainda algumas práticas de RH que devem sofrer algumas alterações para que possam estar alinhadas com a estratégica inovadora da empresa. Ao longo do trabalho, constata-se que é ao nível das formação, progressão, avaliação de desempenho e na relação entre chefias e equipas onde a empresa tem de trabalhar mais um pouco para atingir resultados e para que os colaboradores se sintam motivados a participar na construção da inovação da PT..



## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Monografias

- Caetano, A., Vala, J., *Gestão de Recursos Humanos: contexto, processos e técnicas*, editora RH, 3ª edição, 2007
- Cunha, M., *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Edição Sílabo, 2010
- Fernandes F., *Inovação na Prática (On Innovation)*, Harvard Business Review, Rio de Janeiro. Campus, 2002
- Mauzy, J., Harriman R., *Creativity, Inc.*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Hamel, G., *O Futuro da Gestão Como a Gestão 2.0 ultrapassará Mentalidades que Limitam a Inovação Estratégica*, Actual Editora, 2007
- Mumford, Michael D., *Managing creative people: strategies and tactics for Innovation*, Human Resource Management Review, The University of Oklahoma, Norman, OK, USA, Volume 10, Number 3, 2000

### Sites

- <http://www.scribd.com/doc/495570/Teresa-Amabile-UM-OLHAR-MICROSCOPICO-SOBRE-A-CRIATIVIDADE>

### Referências não publicadas retiradas da intranet:

- Relatório Portugal Telecom
- Documentação confidencial diversa