

O PAPEL DOS RECURSOS INTANGÍVEIS E DA INOVAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE

THE ROLE OF THE INTANGIBLE RESOURCES AND INNOVATION TO COMPETITIVENESS

Rodrigues, M¹, Silva, R.², Oliveira, C.³

Resumo

Atualmente as organizações operam em ambientes turbulentos, o que exige dos gestores uma elevada concentração para a obtenção de vantagens competitivas, que assegurem a sustentabilidade e competitividade. Esta necessidade despoleta, por sua vez, a rápida identificação, de alternativas ao menor custo possível, por forma a cumprir a estratégia e o alcance do sucesso.

Considerando a importância dos Recursos Humanos (RH), o presente trabalho tem como objetivo a análise da contribuição da estratégia de RH para a competitividade. Assim, o foco do trabalho são os recursos humanos, sendo mesmo estes definidos como a unidade de análise do presente estudo. A gestão estratégica de recursos humanos inclui o seu desenvolvimento e respetivas práticas. Neste contexto, o Desenvolvimento de RH inclui, entre outros, a motivação, a gestão de talentos, a gestão e o processo do conhecimento para a inovação. Estes tópicos são analisados como veículos condutores para a criação de inovação nas organizações, bem como, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Baseado nas variáveis acima referidas, este trabalho de cariz concetual, visa salientar, as variáveis relacionadas com RH, nomeadamente motivação, gestão de talentos, processo de gestão do conhecimento e inovação, que comprovadamente assumem um papel preponderante na estratégia organizacional.

Este estudo, complementa um gap existente na literatura atual, pelo facto de poucos estudos apresentarem estes temas como interdependentes. Sustentado, na presente investigação, almeja-se, orientar quer académicos quer gestores, no que à estratégia de RH diz respeito.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de recursos humanos; inovação; vantagem competitiva e estratégia.

Abstrat

Organizations today operate in turbulent environments, which requires a high concentration of managers in order to obtain competitive advantages that ensure sustainability and competitiveness. This need, in turn, triggers the rapid identification of alternatives at the lowest possible cost, in order to fulfill the strategy and the achievement of success.

¹ mmmrodrigues@sapo.pt; Member of CEFAGE-UBI

² rui.silva@utad.pt; Docente UTAD

³ cidalia.oliveira@eeg.uminho.pt; Docente UMinho

Considering the importance of Human Resources (HR), this work aims to analyse the contribution of HR strategy to competitiveness. Thus, the focus of the work is on human resources, which are even defined as the unit of analysis of this study. The strategic management of human resources includes their development and respective practices. In this context, HR Development includes, among others, motivation, talent management, management and the knowledge process for innovation. These topics are analysed as drivers for the creation of innovation in organisations, as well as for the achievement of sustainable competitive advantage.

Based on the above-mentioned variables, this work of a conceptual nature aims to highlight the variables related to HR, namely motivation, talent management, knowledge management process and innovation, which have been proven to play a major role in organisational strategy.

This study complements an existing gap in the current literature, due to the fact that few studies present these topics as interdependent. Sustained in this research, the aim is to guide both academics and managers with regard to HR strategy.

KEYWORDS: Human resource management; innovation; competitive advantage and strategy.

1. INTRODUÇÃO

Este tópico é cada vez mais crucial para as empresas, em que a pandemia do COVID-19 veio confirmar essa importância. Neste contexto, os recursos humanos desempenham um papel importante no progresso da inovação. Não é segredo, que o sucesso dos negócios giram em torno das pessoas, não do capital (Joseph, 2012). Assim, De Silva (1997) definiu o desenvolvimento de RH como sendo o processo de aumentar as capacidades e o conhecimento de todas as pessoas numa sociedade. O autor referido descreve o conceito sobre três perspetivas. Em termos económicos, o conceito pode descrever-se como sendo o investimento e a acumulação de capital humano no desenvolvimento de uma economia. Sobre uma perspetiva política, o desenvolvimento de recursos humanos permite a preparação dos indivíduos para uma participação (em idade adulta) em processos políticos, como cidadãos de uma democracia. Ao nível social e cultural, o desenvolvimento de recursos humanos ajuda as pessoas a construírem uma vida cheia e rica, menos ligada à tradição.

O desenvolvimento de recursos humanos é visto como uma porta para a modernização. De Silva (1997) refere ainda que são as pessoas que desenvolvem inúmeras atividades com vista ao desenvolvimento de uma economia, nomeadamente, o desenvolvimento de atividades que a ela se associam, como a gestão, a organização e a maximização dos fatores de produção. Assim, o desenvolvimento de recursos humanos (DRH) é entendido como o desenvolvimento de pessoas, neste caso associadas às empresas (enquanto recursos), fazendo-se também a sua associação com os cuidados de saúde, a nutrição, o controlo da população, a educação e a formação. O DRH é um processo demoroso, em que a obtenção de resultados não é imediata, assim, este processo deve ser previamente e corretamente planeado. Além disso, os colaboradores devem ter a capacidade de se adaptar quando necessário, desenvolvendo capacidades necessárias e relevantes para as mudanças que estão envolvidas (De Silva, 1997). O autor refere ainda que uma estratégia de recursos humanos assenta sobre três pilares: o governo (ao nível da educação), o empregador e os colaboradores, sendo todos eles importantes de igual forma, existindo, no entanto, investimentos diferentes entre eles (monetários e de conhecimento). Drucker (1999) salienta que os recursos de riqueza partem do conhecimento humano, podendo este desenvolver produtividade (aplicando o conhecimento a tarefas cuja forma de realização é conhecida) ou inovação (aplicando o conhecimento a tarefas novas e diferentes).

Maier, Brad, Nicoară, e Maier (2014) explicaram que a função da gestão dos Recursos Humanos pode influenciar e modificar atitudes, capacidades e conhecimento dos colaboradores, para

que se atinjam as metas de uma organização e, simultaneamente, desempenhar um papel crucial na promoção das condições necessárias para motivar e canalizar os indivíduos para o desenvolvimento de atividades de inovação. Por conseguinte, o objetivo deste trabalho tem eco em Maier et al. (2014), que argumentaram que com o objetivo de assegurar a competitividade e o sucesso das organizações, os gestores têm que aceitar a inovação como um elemento chave para as mesmas, e que para a inovação ter sucesso (existir), eles têm de apoiar, planejar e nutrir a cultura da inovação.

A unidade de análise são os recursos humanos. Parafraçando Maier et al. (2014), os conhecimentos incorporados no capital humano permitem, às organizações, melhorar as suas competências distintas e descobrir oportunidades inovadoras, para se responder à seguinte questão de investigação:

Como e porquê, a estratégia de recursos humanos é contributiva para a melhoria da competitividade e de um ambiente inovador?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Enquadramento teórico

A atual crise COVID-19 atua como uma ameaça ao funcionamento e desempenho das organizações (Kuckertz et al., 2020). Já é reconhecido que o choque económico causado pelo surto do vírus já era maior do que a crise financeira de 2008 (Chan, 2020). Neste sentido, os gestores revelam que a crise sublinha a importância das organizações, integradas num sistema socioeconómico, gerindo todas as turbulências e oscilações, antecipando tanto quanto possível a implementação de medidas e ajustamentos internos (Williams, Whiteman, & Kennedy, 2019). Em resumo, a gestão de crises tem sido um tema de investigação relevante na área da gestão organizacional (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017)

Considerando as limitações procedentes dos ambientes de crise, salienta-se a relevância de alguns conceitos essenciais, como estratégia, vantagem competitiva, pilares da competitividade e recursos humanos, cujas definições são necessárias para um adequado entendimento do trabalho desenvolvido com base na literatura revista. Assim, apresenta-se a tabela 1.

Tabela 1 - Conceitos importantes

Conceitos	Definição
Estratégia	Alicerce para tomada de decisões focada no produto/mercado, ambicionando o crescimento, a vantagem competitiva e sinergia (Ansoff, 1965).
Estratégia	Consiste na análise da situação atual e na identificação de metodologias de mudança, identificando os recursos atuais, assim como os necessários (Drucker, 1954).
Estratégia	Sustenta-se em ações ofensivas ou defensivas, com o intuito de criar uma posição defensiva, por forma a atingir o sucesso, forças competitivas e consequentemente obter um retorno maior sobre o investimento (Porter, 1980).
Estratégia	Consiste na mobilização dos recursos empresariais no âmbito global, com o intuito de atingir os objetivos a longo prazo. Chiavenato (2004)

Fonte: Diversos autores

2.2. Gestão estratégica de recursos humanos

Adicionalmente, a gestão de recursos humanos (RH) pode constituir uma fonte de competitividade para as empresas (Progoulaki & Theotokas, 2010), em que a gestão estratégica de recursos

humanos se define como o plano padrão de recursos humanos e da gestão destes ao nível do seu desenvolvimento e das atividades que lhes estão associadas, com o objetivo de ir ao encontro da finalidade e dos objetivos da empresa (McMahan, Virick, & Wright, 1999; Wright & McMahan, 1992). Segundo Joseph (2012), o segredo do sucesso de um negócio, gira à volta das pessoas e não do capital. Reconhecer que a base das vantagens competitivas está a mudar é essencial para desenvolver uma estrutura de referência que vise o combate de problemas de gestão e de estratégia de RH (Çalışkan, 2010). Hoje em dia, as pessoas são vistas como parte indispensável da empresa, como um elemento que requer uma gestão apropriada, com o objetivo de tornar o investimento efetuado lucrativo, na medida em que se constroem vantagens competitivas (Oliveira, Pinho, Silva, 2018; Progoulaki & Theotokas, 2010).

Uma empresa possui uma vantagem competitiva, quando revela superioridade competitiva baseada em competências ou capacidades distintivas e invejáveis que os concorrentes não conseguem possuir ou imitar (Barney, 2002; Barney & Wright, 1997). Estas competências principais são criadas pela gestão das capacidades e talento dos recursos humanos, que requerem tempo no seu desenvolvimento. Estas dependem do nível de qualidade da capacidade de criação da equipa, de recompensas e de outras práticas de recursos humanos e ainda das políticas gerais estratégicas da empresa. A empresa deve monitorizar e explorar as características raras e valiosas dos RH e alinhá-las com os objetivos da empresa e com as necessidades pessoais e expectativas dos colaboradores. Para alguns autores nomeadamente (Barney et al., 2001; Barney & Wright, 1997), as vantagens competitivas da empresa desenvolvem-se através de capacidades específicas, analisadas ao nível da equipa de trabalho, dando origem a um sistema. As capacidades específicas desenvolvidas pelos colaboradores da empresa são implementadas num contexto específico da empresa e estas, não podem ser imitadas e implementadas em diferentes contextos (Progoulaki & Theotokas, 2010). No entanto para Barney (2002), as características raras e valiosas contribuem apenas para uma competitividade de curto-prazo, uma vez que estas podem ser imitadas pelos concorrentes, no longo prazo. Para De Silva (1997), também o desenvolvimento e a formação devem fazer parte da estratégia definida no âmbito da gestão estratégica de RH, e estes devem passar pela seleção, recrutamento, formação, desenvolvimento e plano de carreira, avaliação do desempenho, pagamento por desempenho e skills e, ainda, pela segurança no trabalho.

Ao longo dos anos, vários autores têm considerado que a investigação em gestão estratégica de recursos humanos carece de uma teoria suficientemente forte que sustente a ligação das práticas implementadas ao nível dos recursos humanos com a performance da empresa (Guest, 1997; Becker & Huselid, 2006). Ao mesmo tempo, inúmeras teorias (tabela 2) têm argumentos contrários e defendem fortemente a associação de uma gestão estratégica de recursos humanos à performance da empresa. Assim, exhibe-se a tabela 2, com as respetivas teorias.

O ambiente organizacional requer que os colaboradores pensem “fora-da-caixa” por forma a desenvolver abordagens inovadoras, que permitam que as empresas em si e os seus colaboradores sobrevivam a períodos de recessão e sobrevivam ou garantam sucesso (Joseph, 2012). Assim, a empresa deve atuar no sentido de fazer com que os colaboradores se vejam como parceiros da empresa e não como simples colaboradores/funcionários (Progoulaki & Theotokas, 2010).

Tabela 2 – Enquadramento teórico da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Teoria	Descrição
Teoria da Expectativa (Expectancy Theory)	Macduffie (1995) desenvolveu a Teoria da Expectativa que afirma a necessidade de três condições fundamentais na aplicação de práticas inovadoras de recursos humanos, com o objetivo final de melhorar a performance económica da empresa. Os colaboradores devem ter capacidades e conhecimento de que carecem os gestores e que, dessa forma se complementam. Estes devem sentir-se motivados para as/o aplicar de forma voluntária e ainda, o negócio da empresa e as estratégias que lhes estão associadas só se podem desenvolver quando os funcionários contribuem. Assim, a teoria coloca a ênfase na motivação do empregado, na posse de capacidades e no conhecimento necessário ao negócio, sendo necessários ambos para desenvolver performances elevadas a nível individual, as quais se refletem na performance da empresa.
Teoria dos Recursos e Capacidades (Resource-based view (RBV))	Macduffie (1995) desenvolveu a Teoria da Expectativa que afirma a necessidade de A Teoria dos Recursos e capacidades foi introduzida por Wernerfelt (1984) que assinala, que uma empresa possui um conjunto de recursos (físicos, organizacionais, humanos) e de capacidades que, combinados, desenvolvem competências e constituem a base para a formação de vantagens competitivas sustentáveis. Barney (1991) afirma que, isso só é possível, se os recursos possuírem algumas características, como, o facto de serem valiosas e raras. As capacidades de uma empresa podem ser definidas como as skills de que esta necessita para tirar total proveito dos seus ativos. Sendo que, sem essas capacidades, os ativos possuem pouco valor (Progolaki & Theotokas, 2010). Competências são definidas como o conjunto de dimensões de performance observáveis (incluindo o conhecimento individual, skills, atitudes e comportamentos) bem como o processo de equipa e as capacidades organizacionais que estão ligadas à alta performance da empresa e à capacidade de a organização desenvolver vantagens competitivas sustentáveis (Athey & Orth, 1999).

Fonte: Diversos autores

2.3. Motivação

A linha de pensamento precedente faz, ainda mais, sentido no seio de uma pandemia que requiere estratégias inéditas, de forma a que as empresas sobrevivam a uma das piores recessões económicas. Todavia, isto implica ter recursos humanos motivados, pelo que Locke e Latham (2004), defenderam que a motivação interessa às organizações desde meados de 1930, e este interesse foi, em grande parte, estimulado pelo famoso estudo de Hawthorne (Roethlisberger, F., & Dickson, 1939) o qual foca, principalmente, os efeitos da supervisão, dos incentivos e das condições de trabalho. Locke e Latham (2004) assinalaram que Argyris (1957) se focou na convergência entre as necessidades individuais e as exigências das organizações. Estes identificaram ainda que Herzberg et al. (1959) se focaram nas fontes da satisfação no trabalho e, dentro desse domínio, principalmente sobre as formas de projeção ou definição do trabalho de modo a torná-lo mais enriquecedor e desafiador. Mais tarde, este estudo foi desenvolvido e deu origem a um modelo, o qual sugere que as características do trabalho e as características psicológicas aumentam a satisfação no trabalho e, assim, a motivação sobressai (Hackman, R., & Oldham, 1980). Por fim, Bandura (1997) argumentou que as capacidades dos indivíduos têm efeitos potentes na motivação e Klein (1989) concluiu que muitos autores (e.g. Campion & Lord, 1982; Hollenbeck & Brief,

1988; Taylor, Fisher & Ilgen, 1984) reconheceram o potencial da teoria do controlo e utilizaram-na para examinar o comportamento organizacional.

Por outro lado, a criação de valor é a razão primária para a sobrevivência de todas as organizações. Para as organizações criarem valor têm que ter condições para gerir e aplicar conhecimento (Amar, 2004). A força do capital humano proporcionava vantagem competitiva numa organização (Barner & Wright, 1997; Bratianu, 2018; Bratianu & Bejinaru, 2019). Assim, a estratégia de recursos humanos é um condutor de vantagem competitiva, onde se inclui a motivação (Sham-mot, 2014). Porém, Thompson e Aspinwall (2009) argumentaram que hoje os colaboradores estão cada vez mais preocupados com o balanço entre o seu trabalho e a sua vida familiar, bem como, Hauschild, Licht, e Stein (2001), afirmaram que muitos estudos concluem que o conhecimento mais valioso está inserido na mente dos colaboradores de uma organização. Por isso, é muito importante compreender a teoria da motivação e a sua aplicação aos recursos humanos, para que as organizações tenham sucesso (Amar, 2004).

Têm sido efetuados estudos recentes, parafraseando Amar (2004), sobre os fatores de motivação nas organizações (Smith, 2001), no sentido de identificarem esses fatores como um reflexo das mudanças atuais, tais estão resumidos na tabela 3.

Tabela 3 – Fatores de motivação

Fatores	Descrição
1- Sociológico	Worburg e Pokrywcznshi (2001) argumentaram que as pessoas, principalmente os jovens, se casam e assumem responsabilidades mais cedo. Maccoby (1995) concluiu que é comum ouvir dizer aos jovens, que podem sempre encontrar outro emprego, mas que só têm uma família. Isto significa que estas mudanças de valores originaram um novo sistema de valores baseado no ego e na família (Amar, 2004).
2- Psicológico	A teoria da motivação aplicada tradicionalmente baseava-se no dinheiro (Kubo & Saka, 2002). Contudo, a drástica mudança no comportamento humano dos colaboradores nas organizações (ênfase no conhecimento) transformou esta noção (Smith, 2001). No ambiente de trabalho, passou a ser o ego, em vez do dinheiro, a força primária, tal como foi demonstrado empiricamente em estudos (Smith, 2001). Muitas vezes a motivação de um colaborador pode advir do facto de lhe oferecerem uma cadeira nova e confortável (Cunningham, 2001).
3- Geracionais (geração nova)	As organizações reportam que a nova geração de colaboradores está muito interessada em assumir responsabilidades, subir rapidamente na hierarquia e ter sucesso, mas tal não significa que estão muito interessados ou motivados (Mui, 2001).
4- Conhecimento	Com a evolução tecnológica e do conhecimento, verificou-se uma mudança de postura das organizações face ao futuro (Brenner, 1999). Já a partir dos anos 80, as organizações começaram a perceber que os colaboradores tinham mais utilidade como fonte de ideias e de conhecimento, do que pelo uso das mãos, dos músculos ou das suas funções motoras (Drucker, 1988; Peters & Waterman, 1982). Esta mudança implicou que os gestores tomassem consciência de que o conhecimento é uma dimensão essencial e crítica do trabalho e um importante fator de sucesso para as organizações (Amar, 2004).
5- Cultura	A cultura tem um impacto sério nas organizações em todo o mundo (Amar, 2004).

Campbell, Campbell, e Chia, (1998) concluíram que, nas últimas décadas, muitos autores têm desenvolvido pesquisas/estudos sobre a motivação, tendo como objetivo a discussão sobre qual a melhor forma de motivar os recursos humanos numa organização, quer a nível individual,

quer como um todo (Dreker & Ash, 1990; Stroh et al., 1992; Judge et al., 1995). Um outro aspecto prende-se com a forma de motivar. Maier et al. (2014) argumentaram que a implementação de um sistema de recompensa é importante para a inovação na organização e para o desenvolvimento dos recursos humanos e que o correto sistema de prémios implica um reforço dos compromissos, estimula o crescimento profissional do empregado e muda a cultura da organização, de modo que esta se torne inovadora. Os gestores de organizações inovadoras reconhecem a importância da monitorização e interligação dos recursos estratégicos de natureza tangível e intangível (Silva & Oliveira, 2020).

Mas as organizações, nomeadamente o departamento de recursos humanos, devem ter uma atitude crítica sobre os sistemas de prémios, questionando se estes estão a promover o desenvolvimento dos colaboradores e da cultura da organização (Maier et al., 2014). O sistema de mérito deve recompensar o desempenho com mérito e será tal que servirá como um poderoso fator de motivação, para manter e promover pessoas talentosas nas organizações. Um dos erros nas organizações é não conseguirem motivar e promover as pessoas com capacidades, esta premissa é um desafio para a gestão (Maier et al., 2014). Campbell et al. (1998) parafraseando outros autores, concordaram que as teorias da motivação indicam que os gestores devem demonstrar aos seus colaboradores uma ligação clara entre a performance e a recompensa, para existir uma sustentabilidade da motivação (Skinner, 1974; Vroom, 1964). Estas teorias incentivam o uso do “pagamento por mérito” contudo, este pode gerar efeitos contrários ao desejado – insatisfação, desânimo e decréscimo do desempenho (Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Huges, 1986; Kanter, 1987; White, 1955). No entanto, também existem estudos que apontam para o sucesso desta abordagem, quanto ao acréscimo da motivação e do desempenho individual (Dessler, 1994).

Este sistema de recompensa apresenta alguns problemas/limitações, os quais foram analisados e objeto de estudos, os quais se exibem na tabela 4 (Campbell et al., 1998).

Tabela 4 – Limitações do sistema de recompensa

Palavra-chave	Conclusão
Mensuração	Esta é uma questão relevante, pois implica, que neste sistema, o desempenho individual seja mensurado, o que poderá incluir alguma subjetividade por parte do avaliador. Tal subjetividade poderá ser atenuada com a formação/treino do avaliador e com a introdução de alguns fatores de precisão (Balkin & Gomez, 1987).
Avaliação do desempenho, quanto á aceitação e feedback	Numa primeira análise, os indivíduos têm tendência para não concordar/aceitar a sua avaliação de desempenho (Meyer, 1980). Quanto ao feedback, este é dificultado pela ansiedade que a própria avaliação desencadeia (Meyer, 1991).
Recompensa	Para existir um sistema de recompensa na organização, esta tem que ter uma estrutura financeira para tal, o que implica a análise do custo/benefício do mesmo (Wallace & Fay, 1988; Lawler, 1981).
Tempo de pagamento e tipo de recompensa	Normalmente, o pagamento da recompensa é anual, existindo um hiato temporal entre a realização da tarefa e o seu pagamento, isto pode levar ao decréscimo da eficácia pretendida com a mesma (Skinner, 1974). As recompensas também podem ser não-financeiras, mas também têm que ter o mérito por base (Fisher, C., Schoenfeldt, L. and Shaw, 1993).
Consequências inesperadas	O pagamento por mérito foca-se na tarefa individual, isto é, o indivíduo só realiza aquela tarefa (bem ou mal), porque está focado na recompensa (Schwab, 1974). Também pode criar tensão e stress nos indivíduos, levando á insatisfação (Deci & Ryan, 1985).

Fonte: Campbell et al. (1998)

Concluindo, o sistema de pagamento por mérito tem algumas limitações que poderão dificultar a sua aplicação prática numa organização, pois existem fatores intrínsecos que ainda carecem de estudo/análise/pesquisa, para se ultrapassar as suas limitações e torná-lo realmente eficaz e eficiente na motivação dos recursos humanos nas organizações (Campbell et al., 1998).

Campbell et al. (1998) propuseram encontrar uma solução alternativa. Estes propõem que a avaliação do desempenho seja efetuada por unidades de trabalho/departamentos (foco no grupo), em que o desempenho é considerado ao nível dessa unidade. Este sistema tem por base a utilização de indicadores de desempenho, os quais foram amplamente analisados e discutidos por estes autores, os quais identificaram os pontos fortes e pontos fracos (Tabela 5 5):

Tabela 5 - Pontos fortes e pontos fracos do sistema de recompensas

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na objetividade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não enfatiza o desempenho individual;
<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta alguma análise estatística (quantificação); 	<ul style="list-style-type: none"> • Só se resolvem problemas dentro da unidade de trabalho (grupo), por isso os problemas individuais persistem;
<ul style="list-style-type: none"> • Definição do objetivo/missão da unidade de trabalho (e.g. departamento), que deve envolver todos os intervenientes no processo; 	<ul style="list-style-type: none"> • O indivíduo não é recompensado pelo que produziu, mas pelo que a unidade de trabalho (grupo) produziu;
<ul style="list-style-type: none"> • Todos os indivíduos da unidade de trabalho são solidariamente responsáveis pelo desempenho da mesma; 	
<ul style="list-style-type: none"> • O feedback dos benefícios é positivo, existindo maior aceitação dos indivíduos relativamente á avaliação efetuada; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Os indivíduos pensam em termos de missão de grupo e não em termos individuais; 	

Fonte: Campbell et al. (1998)

Campbell et al. (1998) concluíram que o sistema de avaliação de desempenho através da unidade de trabalho/indicadores de desempenho pode trazer alguns benefícios para as organizações na obtenção de melhores resultados no campo da motivação, levando os indivíduos a darem o seu melhor na prossecução dos objetivos da organização, permitindo, assim, alcançar uma maior vantagem competitiva. Também, concluíram que este assunto carece de mais pesquisa e análise, no futuro.

2.4. Gestão de talentos

Gümüş, Apak, Gümüş, e Kurban (2013) concluíram que o talento é um conceito que inclui o processo de recrutamento, educação, desenvolvimento, de forma a tirar vantagem das pessoas, como fator preponderante para o sucesso da política de recursos humanos. Trabalhando as organizações num ambiente em que é difícil atrair e reter funcionários talentosos para a organização, estas podem beneficiar efetivamente dos talentos que já possuem, de acordo com os objetivos e estratégias da organização para a gestão de talentos. Além disso, a gestão de talentos permite que os funcionários se empenhem no seu próprio melhoramento, o que implica o seu comprometimento

organizacional, aumentando a sua predisposição para permanecer na organização.

No mundo de hoje, em que a mudança é extremamente rápida, as organizações começaram a perceber que o fator fundamental que lhes permitirá criar diferença para os seus clientes, é a criação de ideias novas e criativas, assim como manter os seus funcionários qualificados e tirar benefícios dessa qualificação. Os funcionários nos tempos de atuais preferem ambientes de negócios que permitam o seu desenvolvimento, a sua renovação, e a sua aprendizagem contínua e no qual as suas ideias sejam respeitadas e incentivadas (Gümüş et al., 2013).

Gümüş et al. (2013) afirmam que os talentos com estas características são fatores diferenciadores, que levam o negócio para a frente, posicionando o talento como uma condição fundamental para se obter vantagem competitiva.

Gümüş et al. (2013) com base na pesquisa de Dogan e Demiral (2008) introduziram um esquema de critérios fundamentais para o sucesso nos RH, baseado na gestão de talentos (Figura 1 e 2), entre os quais é necessário criar sinergias.

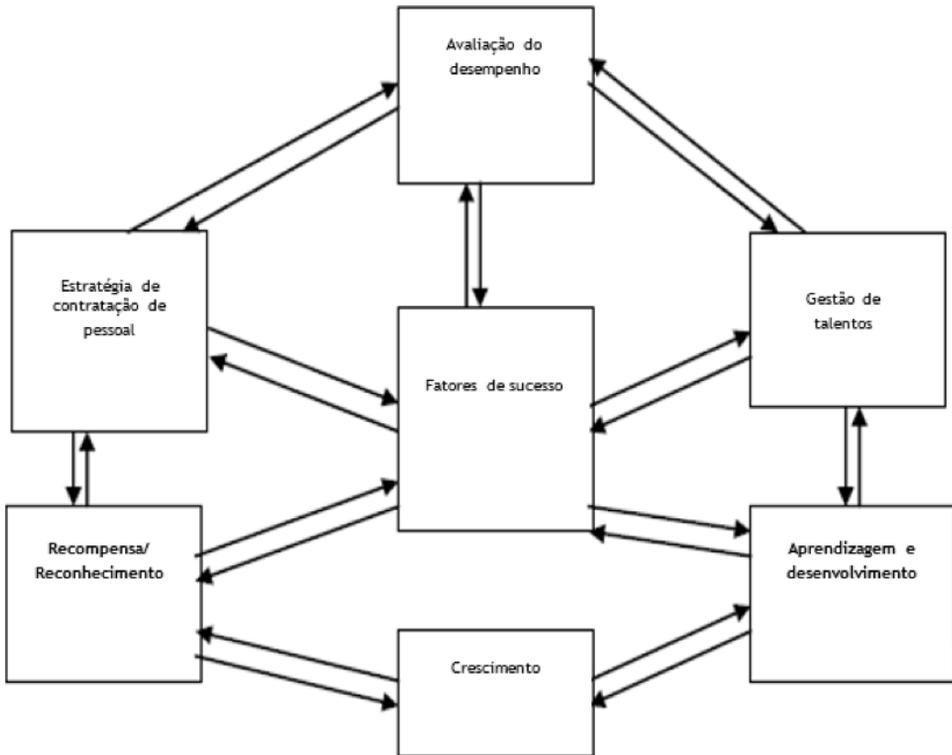


Figura 1 – Critérios fundamentais para o sucesso de recursos humanos

Fonte: Dogan & Demiral (2008)

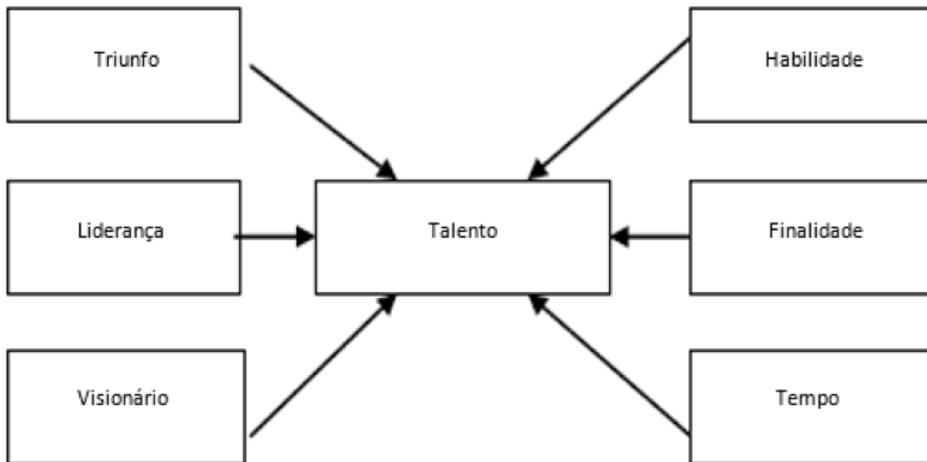


Figura 2 - Características do Talento.
Fonte: Dogan & Demiral (2008)

Gümüş et al. (2013) argumentaram que a gestão de talentos requer comunicação entre os gestores de todos os níveis e inclui o planeamento, a contratação de pessoal, a formação, o desenvolvimento, a recompensa, a avaliação do desempenho e manutenção dos talentos existentes.

Lewis e Heckman (2006) sugerem três conceitos para a análise da gestão de talentos, que são a saída, o processo e a entrada (tabela 6).

Tabela 6 – Conceitos para a análise de Gestão de Talentos

Saída	Gestão de talentos é garantir a contratação do empregado certo para o lugar na hora certa.
Processo	Gestão de talentos é o esforço detalhado e sistemático para garantir a continuidade da liderança em posições chave.
Entrada	Gestão de talentos é a gestão do fluxo de talentos, da procura e da oferta (Polat, 2011)

Fonte: Lewis & Heckman (2006)

A conexão entre as políticas de gestão de RH e a gestão de talentos pode ser analisada através dos processos resumidos na tabela 7 (Gümüş et al., 2013)

Tabela 7 - Processos de análise da Gestão de talentos

Processos	Descrição
Contratação, Seleção e Colocação	O processo de contratação deve ser iniciado com a definição das competências e habilidades necessárias para o cargo em causa. Os candidatos devem ser avaliados com base na sua capacidade para enraizar a cultura das equipas e da organização. Para encontrar os funcionários talentosos, as organizações podem ser obrigadas a recrutar funcionários com heterogeneidade demográfica, educação e experiência.
Remuneração	Os Colaboradores requerem uma compensação de acordo com o seu sucesso e com o seu contributo para a organização. Assim, a política de recursos humanos tem de fornecer informação do desempenho baseada em compensações e igualdade de oportunidades.
Avaliação de desempenho e planeamento de carreira	Os funcionários auto motivam-se para atingir o sucesso, contudo também querem ser reconhecidos pelos outros, através de oportunidades de promoção.

Formação e desenvolvimento	A formação e o desenvolvimento podem ser supervisionados por um gestor sênior experiente, com o objetivo de os preparar para uma posição de liderança para um desempenho contínuo, através de um retorno de informação (Tolunay, 2007).
----------------------------	---

Fonte: Gümüş et al. (2013)

Um dos problemas mais importantes enfrentados pelas empresas para sobreviver e obter resultados positivos, num intenso ambiente de competição nacional e internacional, é a qualificação dos seus funcionários e a sua manutenção na empresa a longo prazo. As empresas que desejam manter os seus funcionários qualificados são forçadas a considerar as expectativas destes quanto às expectativas de carreira e formação. Assim, a gestão de talentos é uma abordagem inovadora que proporciona às organizações uma nova perspectiva de abordagem da política de RH (Gümüş et al., 2013).

2.5. Conhecimento versus Liderança

Birasnav (2014) argumentou que a importância de desenvolver um conhecimento único dentro das empresas para oferecer novos produtos/serviços e para distingui-los dos concorrentes para assim alcançar vantagens competitivas, tem sido amplamente evidenciado na literatura existente sobre o tema. O fornecimento de produtos/ serviços exclusivos aos clientes ajuda a melhorar a satisfação destes e, conseqüentemente, o volume de vendas, e por isso, as empresas têm observado a influência do desenvolvimento do conhecimento no desempenho.

Uma vez que o conhecimento reside dentro do cérebro dos funcionários, as empresas têm desenvolvido várias estratégias para a criação de conhecimento organizacional através do desenvolvimento do conhecimento dos funcionários. Os gestores dos recursos humanos têm, por isso, de se envolver nas atividades, visando encontrar um estilo de liderança adequado que suporte a implementação de programas de gestão do conhecimento, para assim aumentar o desempenho organizacional (Birasnav, 2014).

A identificação de um estilo de liderança é essencial num ambiente turbulento, uma vez que, diferentes estilos de liderança têm impactos variados sobre a execução do processo de gestão do conhecimento, argumentava Birasnav (2014) parafraseando Bryant (2003).

Neste contexto, a teoria da liderança transformacional postula que os líderes apresentam certos comportamentos que aceleram o nível de pensamento inovador, por meio do qual eles melhoram o desempenho individual dos funcionários, a inovação organizacional e o desempenho organizacional, segundo Aragon-Correa et al. (2007), Colbert et al. (2008) e Colquitt (2006) citados por Birasnav (2014).

Os líderes transformacionais influenciam em grande parte os funcionários, e esta ligação é extremamente necessária para a implementação do processo de gestão do conhecimento, pelo que o papel da liderança transformacional foca-se na implementação do processo de gestão do conhecimento para melhorar o desempenho organizacional (Birasnav, 2014).

O conhecimento e as competências dos colaboradores são valiosos para a empresa atual e inimitáveis por outras empresas. O conhecimento desses trabalhadores é convertido em conhecimento organizacional que, à posteriori, será protegido como capital intelectual (Birasnav, 2014).

Bass (1985) citado por Birasnav (2014) investigou as dimensões do estilo de liderança transformacional e transacional nas organizações e identificou quatro componentes do estilo transformacional (tabela 8).

Tabela 8 - Componentes do estilo de liderança transformacional

Componentes	Definição
Influência idealizada	Transforma os líderes em modelos para os seus funcionários, ajuda os líderes a desenvolver a visão para as organizações, a seguir princípios éticos e incentiva-os a se envolverem em atividades de risco apoiando os funcionários a exercerem a sua tarefa eficazmente em ambientes incertos (Nemanich & Keller, 2007).
Motivação inspirada	Apoia os líderes para usarem estratégias que motivem e inspirem os funcionários a alcançar os objetivos globais da organização (Bass & Riggio, 2006).
Estimulação intelectual	Incentiva a inteligência dos funcionários para resolverem problemas de trabalho em todas as facetas e desencoraja o uso de métodos tradicionais para resolver os problemas.
Consideração individual	Transforma um líder num mentor ou coach (treinador) para os seus funcionários e apoia o tratamento dos funcionários de forma diferente, oferecendo oportunidades iguais a todos eles.

Fonte: Birasnav (2014)

Relativamente ao estilo transacional, também Bass (1985) identificou três componentes cruciais (tabela 9).

Tabela 9 - Componentes do estilo de liderança transacional

Componentes	Definição
Recompensa contingente	Esta obtém acordos prévios com os colaboradores sobre as funções a serem desempenhadas e troca recompensas pela entrega do desempenho do trabalho dentro de um limite de tempo.
Gestão ativa	Pressupõe um líder que supervisiona intensamente os funcionários, identifica erros ou enganos e que depois toma ações corretivas.
Gestão passiva	Pressupõe, por sua vez, um líder que interfere no trabalho dos colaboradores somente quando ocorrem erros ou enganos.

Fonte: Birasnav (2014)

García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) citando Bass e Avolio (2000) definiram liderança transformacional como o estilo de liderança que aumenta a consciência de interesse coletivo entre os membros da organização e os ajuda a atingir os seus objetivos coletivos. Em contraste, a liderança transacional concentra-se em promover os interesses individuais dos líderes e dos seus seguidores e a alcançar a satisfação das obrigações contratuais por parte de ambos, estabelecendo objetivos e monitorizando e controlando os resultados. Também afirmam que os líderes usam o comportamento transacional e o transformacional em diferentes graus (Bass, 1999).

García-Morales et al. (2012) evidenciaram, citando Bass (1999), Bass e Avolio (2000), García-Morales (2008), que as teorias da liderança transformacional enfatizam emoções, valores, e a importância da liderança orientada para incentivar a criatividade nos funcionários. Os funcionários são um recurso valioso na empresa, um recurso pelo qual o líder transformacional assume a responsabilidade e cujo desenvolvimento profissional ele promove.

A liderança transformacional tenta criar ligações emocionais com os seus seguidores e inspira valores mais elevados. Tal liderança transmite a importância de ter uma missão compartilhada e infunde um senso de propósito, direção e sentido no trabalho dos seguidores Bass (1999) parafraseado por García-Morales et al. (2012). A liderança transformacional torna-se o motor e o transmissor da cultura de inovação e da difusão do conhecimento orientado para a procura do melhor desempenho organizacional possível (García-Morales et al., 2012).

Os líderes transformacionais têm carisma, fornecem inspiração e promovem a estimulação intelectual, assinalado por (Bass, 1999; Bass & Avolio, 2000; Conger, 1999) citados por García-Morales et al. (2012). Carisma gera orgulho, fé e respeito; aspetos que os líderes têm que trabalhar para incentivar os seus funcionários a ter em si mesmos, nos seus líderes e nas suas organizações. Os líderes transformacionais fornecem inspiração, motivando os seus seguidores, em grande parte, por meio de comunicação de grandes expectativas. Esses líderes também promovem a estimulação intelectual através da promoção da inteligência dos funcionários, conhecimento e aprendizagem para que os funcionários possam ser inovadores nas suas abordagens para a resolução de problemas e soluções (García-Morales et al., 2012).

Bass (1985) concluiu que os líderes transformacionais mostram frequentemente comportamentos de liderança transacionais orientados para aos seus colaboradores, citado por Birasnav (2014). A liderança transacional é evidenciada nas organizações, com base numa série de trocas que ocorrem entre um líder e os seus seguidores (Birasnav, 2014); apoiando esta noção, Howell e Avolio (1993) citados por Birasnav (2014) afirmaram que um líder pode apresentar comportamentos tanto transformacionais como transacionais e com diferentes níveis de intensidade quando a situação exige atitudes de gestão.

2.6. Processos de Gestão do Conhecimento

Birasnav (2014) citando por Jines, Lucandie (2003), afirmou que o conhecimento é de dois tipos: tácito e explícito (Tabela 10).

Tabela 10 – Tipos de conhecimentos

Tipo	Definição
Conhecimento tácito	Conhecimento que é inimitável, valioso, subutilizado, desarticulado e que reside no cérebro dos trabalhadores.
Conhecimento explícito	Conhecimento que é distribuível, fácil de manusear, documentável e armazenável (James & Lucardie, 2003).

Fonte: Birasnav (2014)

O conhecimento organizacional é criado a partir da transformação desses dois tipos de conhecimento numa outra forma de conhecimento, que é valioso, inimitável e intransferível por outras empresas. Assim, o conhecimento organizacional torna-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Conceber estratégias para gerir adequadamente o conhecimento é imperativo para muitas organizações, devido à sua importância para alcançar os resultados organizacionais (Birasnav, 2014). Maier (2005) definiu gestão do conhecimento como a função motora no que à regulação, seleção, implementação e a avaliação das estratégias de conhecimento, que visam a criação de um ambiente de apoio ao trabalho com conhecimento interno e externo à organização, diz respeito, visando um melhor desempenho organizacional.

A estrutura da gestão do conhecimento compreende o processo e as infraestruturas do mesmo, e a interação entre estes dois componentes apoia as organizações na criação de conhecimento organizacional e no melhoramento da inovação organizacional e, conseqüentemente, no alcance de um desempenho global sustentado (Birasnav, 2014).

Existem dois tipos de processo de gestão do conhecimento, argumentaram Filius, De Jong e Roelof, (2000), que se exibem na tabela 11.

Tabela 11 - Processos de gestão do conhecimento

Tipos de processos	Definição
Processo de gestão do conhecimento tácito	Os colaboradores recolhem informação para resolver problemas, calculam o valor das informações recolhidas, aprendem com o valor e atualizam o conhecimento existente no sistema.
Processo de gestão do conhecimento estratégico	As organizações formulam estratégias de gestão do conhecimento para avaliar, criar e sustentar os ativos intangíveis e alinhar as estratégias de gestão do conhecimento com a estratégia do negócio.

De acordo com Filius et al. (2000), o processo de gestão de conhecimento tácito inclui as atividades de aquisição do conhecimento, documentação, transferência, criação e aplicação. A aquisição de conhecimento é um tipo de atividade que atrai a falta de conhecimento tácito e explícito do ambiente externo. Documentar o conhecimento relaciona-se com o armazenamento e recuperação de conhecimento do sistema da organização, por exemplo, bases de dados e documentos. A transferência de conhecimento permite aos funcionários partilhar os seus conhecimentos tácitos e explícitos com outros funcionários, dentro ou fora das organizações. Segundo Nonaka (1994), a criação de conhecimento é um processo de criação de conhecimento em ambas as formas de conhecimento tácito e explícito através de um processo de conversão do conhecimento (Modelo SECI – Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização). A aplicação do conhecimento permite aos funcionários aplicar o conhecimento adquirido de dentro ou de fora da organização para os seus próprios propósitos (Birasnav, 2014). Liao e Wu (2010) argumentaram que implementar o processo de gestão do conhecimento em qualquer tipo de organização é essencial, uma vez que melhora as capacidades de aprendizagem dos funcionários individuais, como também a aprendizagem em grupo. De acordo com Crossan, Lane e White (1999), a aprendizagem surge ao nível dos funcionários individuais, ao nível do grupo e ao nível da instituição, que é integrada pelo processo 4I's, que são intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. Este processo explica a transformação sistemática da aprendizagem ocorrida no empregado individual em práticas organizacionais. Já Crossan et al. (1999), Vera e Crossan (2004) enfatizaram que os líderes de alto nível devem exercer uma liderança estratégica – a combinação da liderança transformacional e transacional – para promoverem a aprendizagem organizacional.

Os seres humanos são alunos por natureza, e esta aprendizagem sempre esteve presente, mas não se pode negar que, hoje, a aprendizagem é mais uma necessidade do que uma escolha. Nas organizações a aprendizagem é o cerne da gestão da empresa e tornou-se a essência da atividade produtiva. Nenhuma organização vai admitir ignorar a aprendizagem, uma vez que isso seria aceitar o início do seu desaparecimento (Lloréns Montes, Ruiz Moreno, & Garcia Morales, 2005). Tanto a aprendizagem como a inovação são variáveis que podem ser vistas como respostas às alterações no ambiente e como as bases para a obtenção de vantagens competitivas, em conformidade com Holt (1999). A maioria dos estudos consideram que a aprendizagem injeta novas ideias na organização, aumenta a capacidade de compreender novas ideias e fortalece a criatividade e a capacidade de identificar novas oportunidades; noutras palavras, favorece a presença da inovação, concluiu Damanpour (1991) e Lloréns Montes et al. (2005).

De modo a enfrentar as mudanças existentes no ambiente, as organizações também precisam de desenvolver uma série de capacidades específicas e de regenerar as suas competências essenciais. De entre esses recursos e capacidades que são específicos à empresa, um papel fundamental na obtenção de vantagens competitivas é conseguido pelos ativos intangíveis. E, por sua vez, de todos os ativos intangíveis, a aprendizagem, é um dos recursos mais importantes na sociedade do conhecimento, destacando-se pelo seu papel altamente estratégico (Lloréns Montes et al., 2005).

Na mesma linha, a implementação dessa aprendizagem organizacional requer uma série de características que permitam às empresas desenvolver os processos de aprendizagem e, em última análise, tornarem-se organizações inteligentes (Lloréns Montes et al., 2005). Organizações inte-

ligentes têm uma série de aspetos estruturais, estratégicos e gerais relacionados com os recursos humanos que lhes são características e que as diferenciam das outras organizações (Lloréns Montes et al., 2005)

Para uma organização se tornar inteligente deve ter um apoio de liderança, o que significa ter um líder que possua uma série de características transformacionais incluindo sendo um bom designer, mestre, mentor, desafiador, catalisador e integrador, bem como tendo uma clara, sustentada e compartilhada visão. Este líder deve apoiar e incentivar a inovação, a iniciativa individual, através da construção de competências centradas na aprendizagem, na comunicação aberta que minimize os custos de mudança interna e na criação de equipas de trabalho coesas. Esta coesão de equipas de trabalho deve ser vista como a coesão entre um grupo de pessoas, todos eles tendo uma série de capacidades complementares, são responsáveis e estão comprometidos com um propósito, abordagem e objetivos que são comuns a todos. Através da coesão de equipas de trabalho, a organização irá conseguir converter a aprendizagem organizacional num traço que é valioso para toda a organização e não apenas para os seus indivíduos específicos. Por este motivo, a administração, através do seu apoio, deve encorajar a colaboração e a criação de equipas de trabalho coesas que promovam a aprendizagem organizacional (Lloréns Montes et al., 2005).

A aprendizagem organizacional consiste em reter ou alavancar o desempenho sustentado na experiência, envolvendo aquisição de conhecimento (o desenvolvimento de competências, percepções e relacionamentos), a partilha de conhecimento (a divulgação entre pares), e a utilização do conhecimento (assimilação) argumenta Lloréns Montes et al. (2005). Liao e Wu (2010,) afirmaram que a aprendizagem organizacional é o processo pelo qual a organização aumenta o conhecimento criado pelos indivíduos de uma forma organizada e transforma esse conhecimento em parte do sistema de conhecimento da organização: o processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em que a organização cria conhecimento, que se expande numa dinâmica constante entre o conhecimento tácito e o explícito; o desenvolvimento de novas habilidades, o conhecimento e o aumento da capacidade da organização permite a aprendizagem organizacional; a aprendizagem organizacional envolve mudança cognitiva e comportamental.

Diferentes tipos de aprendizagem e inovação estão relacionados (García-Morales, Lloréns-Montes, et al., 2007; García-Morales, Ruiz-Moreno, et al., 2007; García-Morales et al., 2012). Por exemplo, a aprendizagem generativa é a forma mais avançada de aprendizagem organizacional e ocorre quando uma organização está disposta a questionar suposições de longa data sobre a sua missão, clientes, capacidades e estratégia e gerar mudanças nas suas práticas, estratégias e valores. Tal aprendizagem constitui a base necessária para inovações radicais em produtos, processos e tecnologias.

A aprendizagem organizacional é um componente importante em qualquer esforço para melhorar o desempenho organizacional e para fortalecer a vantagem competitiva. O desenvolvimento de novos conhecimentos derivados da aprendizagem organizacional reduz a probabilidade de que as competências de uma empresa se tornem desatualizadas, permitindo que as competências permaneçam dinâmicas e assim favoreçam a melhoria no desempenho. A aprendizagem organizacional geralmente tem conotações positivas, uma vez que esta forma de aprendizagem está associada com melhorias de desempenho. Vários autores também mostram que a inovação é essencial para melhorar o desempenho e que a inovação entra em jogo, a fim de melhorar o desempenho organizacional, argumentaram García-Morales et al., (2012).

Lloréns Montes et al. (2005) evidenciaram a importância do papel fundamental do CEO. Apesar de numerosos atores poderem estar envolvidos no processo de gestão, o CEO é responsável por traçar a direção e os planos da organização, além de ser responsável por orientar as ações realizadas para alcançá-los, advogou Lloréns Montes et al. (2005). Portanto, a percepção do CEO tanto do ambiente ao redor da organização como dos recursos e capacidades existentes no seu interior, são fundamentais para criar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo (Lloréns Montes et al., 2005).

2.7. Inovação

Maier et al. (2014) argumentaram que, o sucesso, através dos RH, das organizações é sustentado e não é facilmente imitado pelos concorrentes. Assim, a inovação tem sido discutida desde os modelos primitivos de adaptação estratégica de RH argumentaram Maier et al. (2014). A sobrevivência de uma empresa depende da sua capacidade de inovação em termos de produto, processo e sistemas assinalaram Oldham e Cummings (1996) citados por Searle e Ball, (2003). Axtell et al. (2000) parafraseados por Searle e Ball (2003) argumentaram que a inovação não se limita à criatividade de um indivíduo em si, mas à aplicação e implementação de ideias em grupos dentro do contexto da organização. Searle e Ball (2003) evidenciaram a observação proporcionada por (Nadler & Tushman, 1980) assinalando que a inovação para os negócios é a tarefa mais vital para o gestor, em que os problemas para as organizações que valorizam a inovação é saber como selecionar, desenvolver, motivar indivíduos capazes de formular ideias em primeiro lugar, e também criar um ambiente, em que os grupos possam de forma rápida e produtiva implementá-las (Searle & Ball, 2003).

As organizações que promovem a política de uma estratégia inovadora apresentam como evidência dessa, a ênfase no recrutamento, na formação e na remuneração, de acordo com Searle e Ball (2003). Nesse sentido outros autores incluíram o recrutamento externo, a seleção interna, a gestão do desempenho, o formação e desenvolvimento como ideias de gestão para a inovação, postularam os mesmos autores. Porém, Searle e Ball (2003)concluíram que a inovação requer trabalho de equipa, como meio implementação de ideias. Os mesmos autores argumentaram que a política de recursos humanos como suporte para a inovação, deve refletir-se principalmente no recrutamento e no desempenho de gestão nos níveis superiores da hierarquia organizacional. Isto implica recrutar alguém com competências e capacidades inovadoras. No entanto, o estudo revela que a inovação se centra nos níveis hierárquicos mais baixos, o que implica que se dê menos atenção aos quadros médios e superiores das organizações, o que poderá levar à sua resistência perante a inovação.

Alharthey et al. (2013) concluíram que o desenvolvimento da cultura de inovação se tornou essencial para uma organização, como forma de manter a sua posição competitiva e a sua sustentabilidade. Assim, as organizações têm de dar prioridade à inovação, pois isso proporciona-lhes sucesso a longo prazo. Contudo, tem que se identificar o impacto da cultura de inovação nas práticas de gestão de recursos humanos. A necessidade de analisar este impacto, também foi mencionada por outros autores (Chen & Huang, 2009).

Alharthey et al. (2013) afirmaram que a cultura de inovação é uma busca continua por novidades e, assim, as organizações, que pretendem construir uma imagem forte e aumentar a eficiência, têm que acreditar na necessidade de mudança de procedimentos e mecanismos face à inovação.

Adicionalmente, Alharthey et al. (2013) afirmaram que as práticas de gestão de recursos humanos atuais são em grande parte alteradas de acordo com a cultura de inovação, pois a cultura de inovação exige uma aceitação positiva por parte dos funcionários para que a sua implementação seja bem-sucedida. Para que os funcionários aceitem a inovação, os gestores de recursos humanos têm que fazer mudanças nas suas práticas e políticas existentes (Denning, 2011). Também se torna importantes alterações nas atitudes, crenças no trabalho de forma a facilitar a motivação dos funcionários (Bowen & Ostroff, 2004).

No entanto, a eficácia dos funcionários poderá ser muito influenciada pela estratégia de gestão de recursos humanos, já que esta está diretamente ligada com a aprendizagem, a compatibilidade, o processo e o desempenho (Alharthey et al. (2013). As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) estão focadas na transmissão de conhecimento interno e externo, para que os funcionários possam experimentar diferentes níveis de conhecimento e acessibilidade ao pensamento e ideias inovadoras (Chen & Huang, 2009). A Inovação pode efetivamente pode ser realizada se as práticas de gestão de recursos humanos estiverem devidamente posicionadas e recriadas, porque isso permite que um grupo de pessoas ou indivíduos desenvolvam criatividade nas suas ideias e conhecimentos para trabalharem de forma eficaz dentro da cultura de inovação, concluiu Tan e Nasurdin (2011) citado por Alharthey et al. (2013).

A cultura de inovação é bastante diferente do status quo cultura em vários termos. A cultura status quo depende da previsibilidade e procura estabilidade, enquanto a cultura de inovação favorece a imprevisibilidade e procura novidade em ideias e conhecimentos. A importância é dada para a passagem por competência na cultura de inovação, enquanto a competência central é focada na cultura de status quo. A taxa de sucesso é elevada na cultura de status quo, enquanto a taxa de falha é alta em culturas de inovação. A cultura status quo evita surpresas. Por outro lado, a inovação cultura aceita surpresas. Na cultura de status quo, táticas padronizadas são usadas para ganhar eficiência do trabalho, ao passo que táticas inovadoras, pensamento criativo e ideias são aplicados na cultura da inovação para a eficiência do trabalho (Alharthey et al., 2013).

A inovação é uma opção estratégica para a melhoria da organização e para torná-la mais competitiva. Ao mesmo tempo, ela abre as portas para a vantagem competitiva, tanto em mercados globais como internacionais, concluíram Hitt et al. (1997) e Tidd (2001) e Lloréns Montes et al. (2005), por fornecer o mercado com produtos/ serviços novos ou únicos, pela criação de barreiras à entrada que tornam a aprendizagem dos recursos necessários para desenvolver a inovação mais difícil, pela criação de novos valores que reescrevem as regras do jogo competitivo. Por estas razões a Fundação COTEC defende que num mercado global, muitos outros fatores intervêm no conceito de competitividade, não só os macroeconómicos, mas também os sociais, políticos ou institucionais, mas quando as condições económicas, institucionais ou políticas são relativamente similares, a inovação torna-se um facto determinante na competitividade das empresas. Neste sentido, a inovação tornou-se uma prioridade para se ter sucesso no mundo competitivo e tecnológico (Alharthey et al., 2013).

Concluindo, para a cultura da inovação acontecer, a gestão de recursos humanos traz mudanças nas práticas e políticas para moldar e desenvolver habilidades necessárias, atitude, conhecimento, e comportamento conhecimento, segundo Morris, Kuratko e Complô (2010). A cultura da inovação é a prioridade para a organização da gestão (Alharthey et al., 2013). Alharthey et al. (2013) argumentaram que as organizações por todo o mundo têm como prioridade a inovação, como condutor de sucesso no longo prazo. O desenvolvimento da inovação cultural começa a ser essencial para uma organização ter posição competitiva e sustentabilidade. Inovação cultural não proporciona só inovação e o acréscimo de mudanças na forma de pensar e fazer, mas também afeta o comportamento das pessoas (Alharthey et al., 2013). Horibe (2009) argumentou que a criação de inovação cultural é difícil, devido às suas características específicas. A inovação cultural é uma procura contínua de novidades e, assim, as organizações que pretendem construir uma imagem forte e alcançar eficiência, favorecem a inovação e a necessidade de mudança dos procedimentos e mecanismos.

As crenças (valores e atitudes) e os comportamentos são fatores que as pessoas identificam como uns dos maiores impedimentos à criação de inovação cultural (Alharthey et al., 2013). Segundo Morris (2011), isto significa que a gestão de recursos humanos recebe impactos ou mudanças de acordo com a inovação cultural. Alharthey et al. (2013) assinalaram que a inovação cultural requer uma aceitação positiva por parte dos colaboradores da organização, para que a sua implementação seja bem-sucedida. Com o objetivo de que os colaboradores estejam prontos para aceitar a inovação cultural, os recursos humanos têm de proceder a mudanças nas políticas e práticas atuais afirmaram Denning (2011). No mesmo sentido, Bowen e Ostroff (2004) defenderam que as diferentes características da inovação cultural induzem os gestores de recursos humanos a efetuar mudanças nas suas práticas e políticas, como meio para facilitar a motivação, as atitudes perante o trabalho, as crenças e as competências culturais dos colaboradores. Alharthey et al. (2013) assinalaram que a inovação cultural foca o conhecimento interno e externo dos colaboradores, enquanto que a velha cultura só focava o conhecimento interno e que a cultura da organização é basicamente formada pelas crenças e atitudes das pessoas, assim, para existir inovação cultural, implica alterações na gestão de recursos humanos, que inclui programas de supervisão, formação em inovação cultural para o desenvolvimento de novas ideias, suporte para a criação de pensamentos e desenvolvimento de programas para líderes inovadores.

Chen e Huang (2009) disseram que há uma relação positiva entre gestão estratégica de re-

curtos humanos e gestão do conhecimento. Gestão de recursos humanos tem-se focado mais no conhecimento interno dos colaboradores, como forma de estabilidade para a organização. Por outro lado, o foco é no conhecimento interno e externo, em que os colaboradores podem experimentar vários níveis de conhecimento e terem acesso a ter pensamentos e ideias inovadoras. Perante este cenário, Alharthey et al. (2013) argumentaram que a inovação cultural requiere colaboradores inovadores, com muito mais capacidades e outros tipos de comportamentos orientados para enfrentar surpresas e desafios, como o pensamento criativo, a visão para o futuro, a assunção de riscos, focada no longo prazo, alta tolerância á imprevisibilidade, autoconfiança e motivação e atitude de risco.

3. METODOLOGIA

Pelo uso de dados secundários, adotou-se a metodologia qualitativa, pois o estudo aqui apresentado é de caráter exploratório e descritivo, em conformidade com Berg e Lune (2004). Estes autores advogaram que a pesquisa qualitativa deve ser sustentada por um enquadramento teórico ajustado ao objetivo definido. Porém, esta tipologia de estudos implicam uma análise detalhada dos dados obtidos (Dana & Dana, 2005). Também Yin (2015) considerou que os procedimentos metodológicos a adotar num estudo de caso são fundamentais, mas também assume extrema importância o facto de os objetivos de investigação definidos estarem fundamentadas na revisão de literatura efetuada. Por outro lado, as etapas da metodologia de investigação seguidas nesta investigação, incluem:

- I. **Desenho do estudo de caso** – Aqui, o desenho de investigação teve por base os construtos apresentados na revisão da literatura, para garantir a fiabilidade da informação (Yin, 2015);
- II. **Preparação para a recolha de informação** – esta fase reflete a capacidade do investigador para encontrar informação adequada para dar resposta ao objetivo definido (Yin, 2015);
- III. **Recolha de evidência** – incluiu a recolha de informação de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma base de dados, de modo a garantir uma evidência encadeada (Yin, 2015). O estudo de várias variáveis permite uma cadeia de evidências e uma triangulação de dados (Dube & Paré, 2003);
- IV. **Análise da evidência** – assentou na fiabilidade da evidência recolhida e na sua validade no contexto em que se insere e também no estabelecimento de padrões de análise (Yin, 2015).
- V. **Redação do estudo de caso** - Yin (2015) recomendou a composição escrita, em que a parte empírica inclui a análise das evidências à luz da revisão da literatura elaborada.

Após a análise pormenorizada dos dados secundário obtidos, na próxima seção s, apresentam-se alguns casos empíricos de alguns autores e uma análise do crescimento e da posição da inovação em Portugal, com base numa apresentação efetuada pela Ordem dos Engenheiros em Outubro de 2014 (“XX congresso engenharia - O reforço da competitividade pela inovação,” 2014), a qual tem enquadramento teórico com o tema do trabalho. Procede-se também à relação desta apresentação com os estudos empíricos analisados, bem como, a sua relação com as palavras-chave da revisão de literatura precedente.

4. SÍNTESE DE ESTUDOS EMPÍRICOS

Os estudos acima referidos estão sintetizados nas tabelas 12 e 13.

Tabela 12 – Síntese dos estudos empíricos

Autor	Objetivo	Variáveis de análise	Conclusões	Ligação com a revisão da literatura
Chen e Huang, (2009)	Analisar a relação entre práticas de recursos humanos com a competitividade versus inovação.	Sistema de informação das empresas, as práticas estratégicas de recursos humanos, a gestão do conhecimento e a inovação.	As várias práticas estratégicas de recursos humanos têm um papel relevante com a gestão do conhecimento e a inovação.	Gestão do conhecimento; Inovação.
Progoulaki e Theotakas (2010)	Identificar a relação das práticas de recursos humanos com a opinião e atitudes de competitividade dos seafarers.	Nível de importância atribuída aos recursos humanos, a nacionalidade, e o sistema de recompensa.	A maioria das empresas valoriza os recursos, enquanto recurso vital, mas o nível de importância varia com a dimensão da empresa.	Motivação.
Joseph (2012)	Avaliação da percepção dos colaboradores em relação às práticas inovadoras de recursos humanos.	Satisfação no trabalho, compromisso organizacional e o comportamento dos colaboradores na organização.	As práticas inovadoras de recursos humanos têm uma relação positiva com a satisfação no trabalho, contudo, a aceitação destas práticas depende de benefícios reconhecidos.	Liderança; Motivação.
Searle e Ball (2013)	Avaliar a importância da inovação nas empresas, identificando quais as práticas de recursos humanos, utilizados por estas.	Detalhes demográficos da organização (setor, dimensão, localização e resultados), recrutamento interno e externo, formação, desempenho e gestão da ideia.	A inovação é importante, mas centra-se nos níveis hierárquicos mais baixos e exige trabalho em equipa para existir implementação de ideias, bem como, poderá não existir sinergia entre os vários níveis. As empresas utilizam um número limitado de ferramentas de recursos humanos.	Motivação.
Birasnav (2014)	Foca os efeitos dos vários estilos de liderança sobre o desempenho e sobre o processo de gestão do conhecimento.	Liderança, processo de gestão do conhecimento, desempenho organizacional (tipo de organização, dimensão e capital).	Mostra uma relação positiva entre as variáveis enunciadas-	Liderança; Gestão do conhecimento.

Autor	Objetivo	Variáveis de análise	Conclusões	Ligação com a revisão da literatura
García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, e Gutiérrez- Gutiérrez (2012)	Análise da influência da liderança transformacional na aprendizagem organizacional e nas capacidades de desempenho e inovação	Liderança transformacional, aprendizagem organizacional, inovação organizacional e o desempenho organizacional	Evidencia a relação entre os estilos de liderança e a aprendizagem e a inovação organizacional, contudo, o estilo de liderança transformacional através da aprendizagem organizacional e a inovação influencia, em simultâneo, o respetivo desempenho.	Liderança; Aprendizagem; Inovação.
Lloréns Montes, Ruiz Moreno, e García Morales (2005)	Efeitos da aprendizagem organizacional e coesão do grupo nas capacidades de as organizações usar a inovação (técnico e administrativo) nas mudanças necessárias e inerentes ao seu meio ambiente.	Liderança, coesão do grupo, aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional.	Existe uma necessidade de uma visão pró-ativa na gestão da inovação e da aprendizagem, como alternativa para se alcançar vantagem competitiva sustentável, permitindo, assim, o melhoramento do desempenho organizacional e a criação de mais riqueza nacional.	Liderança; Aprendizagem

Tabela 13 – Conclusões do congresso sobre “O reforço da competitividade pela inovação, 2014” e o link com a revisão da literatura

Descrição	Enquadramento teórico com o quadro 12	Enquadramento com a revisão da literatura
<p>Portugal precisa de induzir e sustentar crescimento económico, para tal tem que se aumentar a competitividade. Adicionalmente, torna-se necessário alterar a visão clássica dos fatores de produção para uma visão evolutiva, isto é, colocar a ênfase nos recursos humanos, no capital e na capacidade de gestão de conhecimento. Neste sentido, as pessoas, a tecnologia e a inovação são a alavanca do crescimento.</p>	<p>Estas afirmações são, em parte, congruentes com o estudo de Chen e Huang (2009), que concluiu que as práticas de recursos humanos têm um papel relevante na gestão do conhecimento, que, por sua vez, está interligado com o desempenho da inovação e, ainda, que os gestores devem gerir o capital humano para obter vantagem competitiva ao nível da inovação.</p>	<p>Motivação; Gestão de Talentos; Liderança;</p>
<p>Portugal precisa de inovação para crescer, para tal tem que haver criação de valor, o que implica uma relação entre investigação/ desenvolvimento e inovação. Como tal, a inovação tem de ser rentável e encarada como um processo de investimento pelo país e pelas empresas.</p>	<p>Garcia-Morales et al. (2012) concluíram que a criação de valor pode interligar-se com a aprendizagem organizacional, a qual tem influência na inovação organizacional</p>	<p>Gestão do conhecimento; Inovação.</p>
<p>A análise efetuada incide sobre a inovação tecnológica, em que a tecnologia é considerada o principal indutor de inovação, materializada através do papel que os engenheiros desempenham. Neste sentido, concluem que Portugal precisa de tecnologia para inovar e de engenharia para gerar tecnologia.</p>	<p>Chen e Huang (2009) foram os únicos autores, da revisão de literatura efetuada, que incluíram a inovação tecnológica como medida para o desempenho organizacional. Concluíram que um elevado nível de inovação tecnológica tem relação com a capacidade de gestão do conhecimento, tendo esta efeito positivo sobre a referida inovação.</p>	<p>Gestão do conhecimento; Inovação.</p>

Descrição	Enquadramento teórico com o quadro 12	Enquadramento com a revisão da literatura
<p>Com base no <i>Innovation Union Scoreboard</i> de 2014, Portugal está em 19º lugar no desempenho global em inovação relativamente aos 28 países da União Europeia e está incluindo no Grupo de inovadores moderados, no qual teve um desempenho significativo (acima da média europeia) em 2010. Analisando os dados do Barómetro de Inovação da COTEC Portugal, constatou-se que desde 2011, o investimento na área de investigação e desenvolvimento decresceu, o que é um fato negativo, tal pode ser justificado pelo processo de ajustamento a que o país esteve/está sujeito. No entanto, são identificados fatores pela COTEC, que pesam no desempenho de Portugal em inovação, como a ineficiente conversão de conhecimento em valor económico e social pelo sistema português, notada pela fraca cadeia de valor da inovação e um desempenho pálido no tocante à qualificação média dos recursos humanos e, também, pela perceção das empresas quanto ao verdadeiro significado de inovação. Assinala-se que Portugal precisa de melhorar o desempenho em inovação para crescer.</p>	<p>Loréns Montes et al. (2005), afirmaram que capacidade de aprender e inovar é fundamental para aumentar o valor das organizações e melhorar o desempenho organizacional, criando vantagem competitiva. Assim, se as empresas portuguesas apostarem na inovação tecnológica, apoiada por valiosas práticas de recursos humanos, estarão a criar vantagem competitiva e a contribuir para o crescimento de Portugal.</p>	<p>Inovação; Gestão do conhecimento.</p>

5. CONCLUSÃO

A inovação permite que as organizações mudem de acordo com as mudanças que ocorrem nos seus ambientes; por outras palavras, a inovação é uma opção estratégica para responder aos novos desafios de um ambiente sujeito à mudança e à incerteza (Alharthey et al., 2013).

A sobrevivência a longo prazo, a competitividade e o alcance de maior desempenho dependem todos da capacidade das organizações para se adaptarem às contínuas mudanças no ambiente externo. Por este motivo, tanto a teoria organizacional, como a gestão estratégica, têm concentrado os seus esforços de pesquisa, na interação entre o meio ambiente e a organização. A teoria organizacional considera que a estrutura e os processos da organização devem-se adaptar ao ambiente. No entanto, a gestão estratégica concentra-se na adequação entre o meio ambiente e a estratégia da organização (Lloréns Montes et al., 2005).

Lloréns Montes et al. (2005) citando Aragón-Correa e Sharma (2002) e Brio e Junquera (2003), apontaram que diferentes mudanças no ambiente exigem diferentes graus de ajustamento. Assim, as respostas da organização aos seus ambientes podem ser classificadas num continuum, nos extremos dos quais estão, por um lado a postura defensiva e, por outro, a estratégia pró-ativa. A estratégia de defesa implica que as empresas deliberadamente criam estabilidade por meio de decisões e ações que reduzam a interação da organização com o seu ambiente. Em oposição a esta, encontra-se a estratégia pró-ativa, que implica que as organizações estão constantemente à procura de novas oportunidades de mercado que gerem mudanças nos seus ambientes e que obriguem os concorrentes a responder a essas mudanças, a fim de manterem a sua competitividade a longo prazo.

Num contexto caracterizado pelo dinamismo da concorrência e dos mercados, um ajuste pró-ativo proporciona maior imunidade às mudanças ambientais, uma vez que este tipo de organização se mantém constantemente em sintonia com a mudança, argumentado por Miles e Snow (1978) citados por Lloréns Montes et al. (2005). Do ponto de vista da inovação, uma estratégia pró-ativa implica a procura constante pela introdução de novas ideias, produtos, serviços, sistemas, políticas, programas e processos, antes das outras empresas do meio ambiente.

Shammot (2014) argumentou que as práticas de recursos humanos, para sustentar a vantagem competitiva e a inovação, no século XXI, terão que ser analisadas numa visão estratégica. Concluiu, também, que práticas como a motivação, a atração de pessoas, o nível salarial e o sistema de recompensas, têm influência na obtenção de vantagem competitiva.

Shammot (2014) evidenciou que os recursos humanos (capital humano) são ativos com valor, que podem auxiliar as organizações a atingir os seus objetivos, incluindo o da vantagem competitiva, realizada através do oportunismo de ideias inovadoras face aos seus concorrentes, que implica atrair e manter pessoas com talentos, habilidades e capacidades (gestão de talentos e processo de recrutamento) e conhecimentos (gestão do conhecimento) e, acima de tudo, encorajá-las a permanecer na organização (estilos de liderança).

Relativamente à ligação com os pilares da competitividade, destaca-se que: 1) O pilar número 5 da competitividade diz respeito à importância da educação superior e formação (competências profissionais, qualificação dos trabalhadores e qualidade do ensino), cuja importância foi referida por De Silva (1997), que assinalou que a estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos deve ser partilhada pelos governos de cada país, pelos empregadores e pelos colaboradores, em termos de responsabilidade; 2) A eficiência do mercado de trabalho (pilar número 7 da competitividade) e a disponibilidade tecnológica também estão relacionados com a inovação, nomeadamente a tecnológica. Tal é referenciado por Maier et al. (2014), que afirma que a inovação tecnológica é fundamental para a estratégia de desenvolvimento de recursos humanos e de desenvolvimento de capacidades, mas isto só é verdadeiramente possível, se existirem recursos financeiros que suportem tal. Sem o necessário financiamento de suporte, talvez as inovações possam acontecer, mas talvez não atinjam o estágio de desenvolvimento; 3) Por último, temos a inovação, propriamente dita, que é o pilar número 12 da competitividade, que está relacionado, entre outros, com o co-

nhecimento e criatividade, que também foi focado neste trabalho. Maier et al. (2014) argumentaram que a função dos recursos humanos pode influenciar e modificar atitudes, capacidades e conhecimentos dos indivíduos nas organizações, para que se atinjam as metas destas, bem como, desempenha um papel crucial na promoção das condições necessárias para catalisar e canalizar os indivíduos para o desenvolvimento de atividades de inovação.

Uma das principais limitações a este trabalho está relacionada com a dificuldade em obter dados primários para a aplicação dos conceitos abordados neste trabalho, nomeadamente por indisponibilidade das empresas contactadas para aplicação desses mesmos conceitos. Assim, como já referido, a parte empírica deste trabalho baseia-se em dados secundários retirados dos artigos selecionados para a revisão de literatura. No entanto, evidenciou-se a importância da inovação e a sua relação com a estratégia de recursos humanos, como forma de alcançar vantagem competitiva, nomeadamente no caso de Portugal, como variável dimensional e geral. Uma última limitação refere-se à data dos dados utilizados (2014). Assim, todas estas limitações sugerem linhas para investigações futuras.

É nossa convicção que este é um tema fértil para investigação futura, uma vez que o sucesso e a sobrevivência das organizações estão patenteados pelo valor intangível dos seus recursos humanos. Assim, identificamos alguns tópicos de investigação futura: relação custo/benefício do investimento efetuado em recursos humanos versus nível/ranking de ideias inovadoras versus resultado operacional; mudanças de visão sobre a gestão de recursos humanos, incluindo variáveis como a cultura (atitudes e valores) e como esta influencia a cultura de inovação.

Em suma, este trabalho pretendeu mostrar a importância da inovação para as organizações atuais terem vantagem competitiva e crescimento sustentado, para tal, é imperioso valorizar os recursos humanos como veículo da cultura de inovação. É nossa opinião firme, que esta é uma área em crescente mutação e desenvolvimento, pelo que serão necessários estudos atuais para medir o impacto das variáveis revistas, como fatores inerentes ao sucesso das organizações, que estão inseridas num mundo global, onde a internacionalização poderá ser a chave para a sua manutenção, face à globalização e à inovação, pela ênfase nas adequadas estratégias de recursos humanos. Importante salientar que recentemente, Portugal foi classificado pela União Europeia como um país inovador forte, o que reflete a extravasão de inovação nos últimos anos, em que é necessário que, num ambiente pandémico global, este impulso continue a ser uma prioridade em associação com a gestão estratégica dos recursos humanos. Na certeza de que muitos outros dados poderiam ter sido usados, argumenta-se que os recursos humanos devem ser compreendidos como um veículo condutor de vantagem competitiva e, como tal, devem ser geridos de forma estratégica para que haja criação e transferência de inovação, nomeadamente tecnológica, para que futuras pandemias tenham um menor impacto no contexto empresarial em que estes se inserem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alharthey, B., Rasli, A., Md. Yusoff, R., & M. Al-Ghazali, B. (2013). Impact of innovation culture on human resources management practices. *International Journal of Academic Research*, 5(3), 60–63. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2013/5-3/B.10>
- Amar, A. D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 89–101. <https://doi.org/10.1108/14601060410534366>
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy. In *Management* (Vol. 44). <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31818ebf81>
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38, 215–226. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York:Freeman.

- Barner, J., & Wright, P. (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in gaining competitive advantage. Center for Advanced Human Resources Studies.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. In *Gaining and sustaining competitive advantage* (Vol. 104). <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6731-9.50015-6>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Berg, B. L. e Lune, H. (2004). Chapter 7 Action Research. *Em Qualitative research methods for the social sciences* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson. pp. 178-186.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Bratianu, C. (2018). Intellectual capital research and practice: 7 myths and one golden rule. *Management and Marketing*, 13(2), 859–879. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0010>
- Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2019). The Theory of Knowledge Fields: A Thermodynamics Approach. *Systems*, 7(2), 20. <https://doi.org/10.3390/systems7020020>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. In *Journal of Management* (Vol. 43). <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100–116.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H.-B. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37(2), 131–146. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199822\)37:2<131::AID-HRM4>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199822)37:2<131::AID-HRM4>3.0.CO;2-X)
- Campion, M. A., & Lord, R. G. (1982). A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, pp. 265–287. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90221-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90221-5)
- Chan, S. P. (2020). Global economy will suffer for years to come, says OECD. London: BBC, 23.
- Chen, & Huang. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Chiavenato, I. (2004). Introdução à Teoria Geral da Administração. In New York. <https://doi.org/10:85-352-1348-1>.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.

COTEC Portugal - cotecportugal.pt

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–538.

Damanpour, F., 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34, 555–590.

Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 79–88.

De Silva (1997). Human Resources Development for competitiveness: A priority for employers. ILO Workshop on Employers Organisation, 5-13 May, Turin Italy. 1-18.

Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Denning, S. (2011). How do you change an organizational culture. *Forbes Magazine*, 23.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.

Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: *California Management Review*, 41(2), 79–94.

Dubé, L., & Paré, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS quarterly*, 597–636.

Filius, R., De Jong, J. A., & Roelofs, E. C. (2000). Knowledge management in the HRD office: A comparison of three cases. *Journal of Workplace Learning*, 12, 286–295.

Fisher, C., Schoenfeldt, L. and Shaw, J. (1993). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>

Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). Determinants of Faculty Pay: an Agency Theory Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(5), 921–955. doi:10.5465/256535

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–376. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>

Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. G., & Kurban, Z. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 794–808. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.551>

Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley.

Hauschild, S., Licht, T., & Stein, W. (2001). Creating a knowledge culture. 74–81.

Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Kim, H., 1997. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* 40, 767–798.

Hollenbeck, J. R. & Brief, A. P. (1988). Self-regulation in the workplace: Towards a unified approach to understanding worker attitudes and behaviors. *Readings in Personnel and Human Resource Management*, 496–508.

Holt, K., 1999. Management and organizational through 100 years. *Technovation* 19, 135–140.

Horibe, F. (2009). *Creating the innovation culture: Leveraging visionaries, dissenters and other useful troublemakers*. John Wiley & Sons.

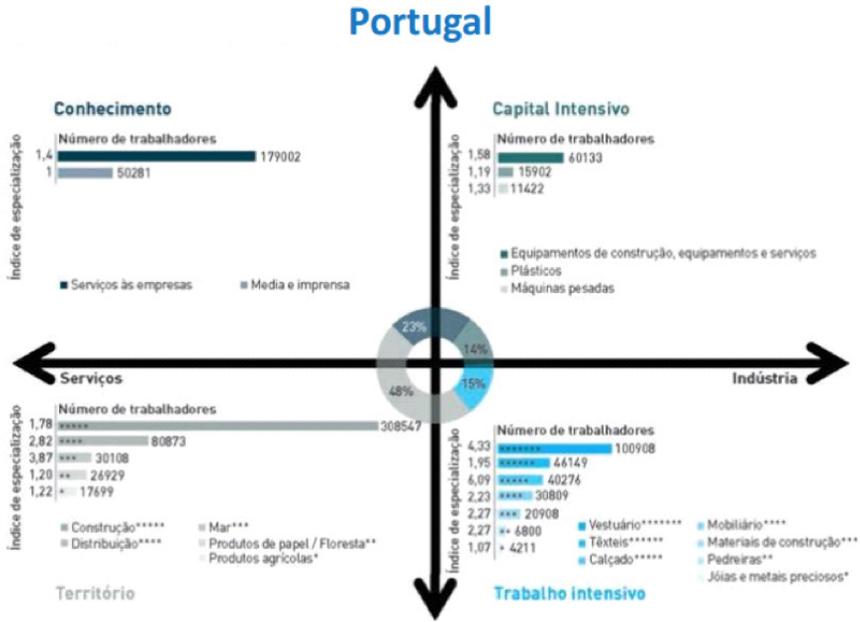
Joseph, B. (2012, July). Innovative human resource practices and employee outcomes in software firms in India. In 16th World Congress of the International Labour and Employment Relations Association (ILERA).

- Klein, H. J. (1989). An Integrated Control Theory Model of Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 14(2), 150. <https://doi.org/10.2307/258414>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, e00169.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37, 1096–1103.
- Lloréns Montes, F. J., Ruiz Moreno, A., & García Morales, V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159–1172. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.05.002>
- Locke, E. a., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48, 197–221. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- Maier, A., Brad, S., Nicoară, D., & Maier, D. (2014). Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 645–648. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.521>
- Maier, R. (2005). Modeling knowledge work for the design of knowledge infrastructures. *Journal of Universal Computer Science*, 11, 429–451.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 99–122).
- Meyer, H. (1980). Self appraisal of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 291–295.
- Meyer, H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*, 5, 68–76.
- Morris, L. (2011). *The innovation master plan: the CEO's guide to innovation*. Innovation Academy.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- Nadler, D., & TUSHMAN, M. (1980). A model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 35–51.
- Nonaka I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1): 14–37.
- Oliveira, C., Pinho, J., Silva, A. (2018). The relevance of learning and growth in organizations that adopt and do not adopt the bsc- characterization of the cultural profile. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 12(33), 2584–2602.
- Peters, T. and Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. In Harper and Row, NY.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies. In New York. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020110>
- Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 34, 575–582. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2009.11.004>

- Roethlisberger, F., e Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Harward University Press.
- Schwab, D. (1974). Conflicting impacts of pay on employee motivation and satisfaction. *Personnel Journal*, 53(3), 190–206.
- Searle, R. H., & Ball, K. S. (2003). by Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK. *Creativity & Innovation Management*, 12(1), 50–62.
- Shamnot, M. (2014). The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage. *International Business Research*, 7(4), 55–73. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n4p55>
- Silva, R., & Oliveira, C. (2020). The influence of innovation in tangible and intangible resource allocation: A qualitative multi case study. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12124989>
- Skinner, B.F. (1974). *About behaviorism*. New York: Knopf.
- Smith, V. (2001). *Crossing the great divide: worker risk and opportunity in the new economy*. Cornell University Press.
- Taylor, S. E., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1984). Individuals reactions to performance feedback in organizations. A control theory perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2, 81–124.
- Thompson, L., & Aspinwall, K. (2009). The Recruitment Value of Work/Life Benefits. *Personnel Review*, 38(2), 195–210.
- Vera, D., and Crossan, M., 2004, Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2): 222-240.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Williams, A., Whiteman, G., & Kennedy, S. (2019). Cross-scale systemic resilience: Implications for organization studies. *Business & Society*, 0007650319825870.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Xx congresso engenharia 2020 - O reforço da competitividade pela inovação. (2014). [Www.Ordemengenheiros.Pt](http://www.Ordemengenheiros.Pt).
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.

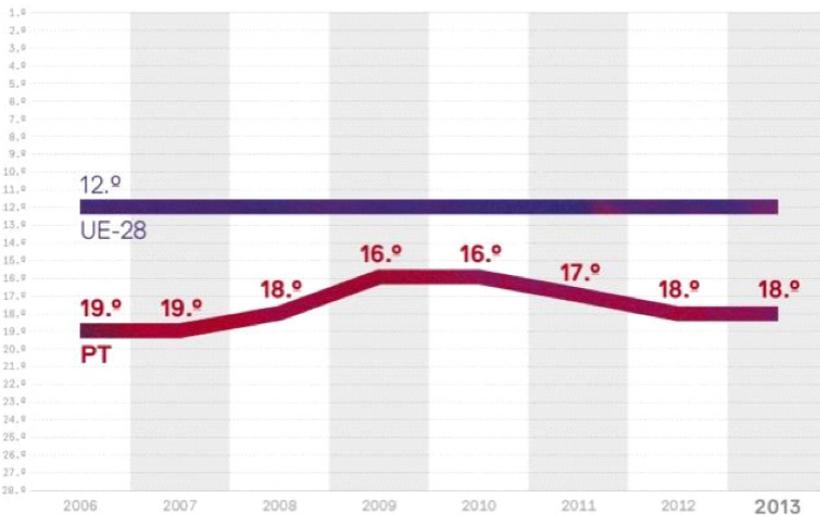
Anexos

Anexo 1- Especialização produtiva em Portugal



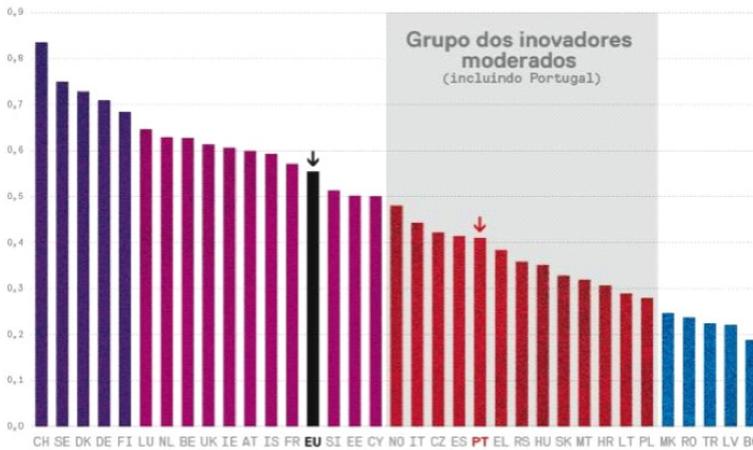
Fonte: Adaptação própria dos dados do European Cluster Observatory

Anexo 2- Desempenho global em inovação de Portugal relativamente aos países da EU-28, e comparação com a média da EU-28 (posição desta média no mesmo ranking)



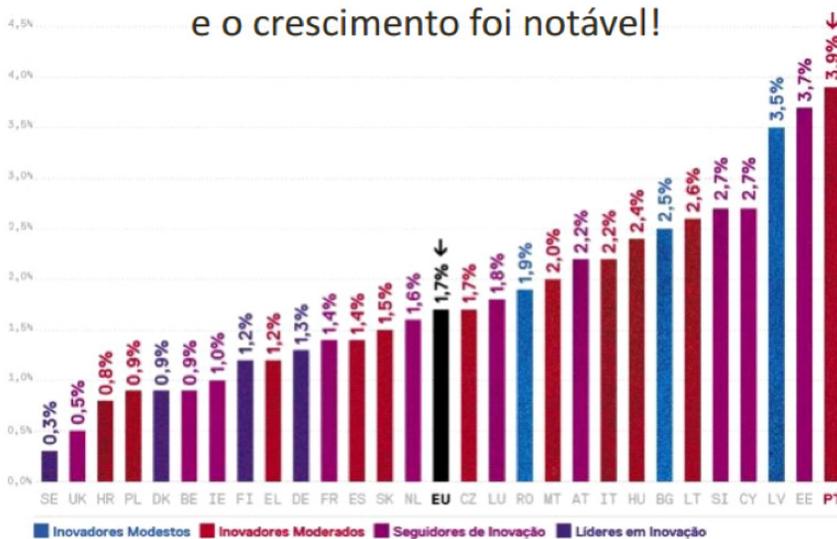
Fonte: European Commission, IUS – Innovation Union Scoreboard 2014

Anexo 3- Desempenhos globais em inovação nos países da UE-28, Islândia, Antiga República Jugoslava da Macedónia, Noruega, Sérvia, Suíça e Turquia (2013)



Fonte: European Commission, IUS – Innovation Union Scoreboard 2014

Anexo 4- Taxa média de crescimento anual do desempenho global em inovação nos últimos oito anos da UE-28 e em cada um dos 28 Estados Membros



Fonte: European Commission, IUS – Innovation Union Scoreboard 2014

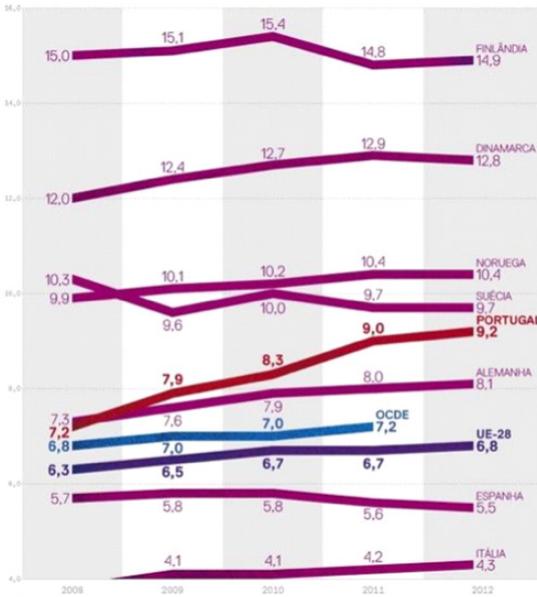
Anexo 5- Posição de Portugal considerando os países da UE-28 nas oito áreas de avaliação

A questão da produtividade dos nossos processos de inovação



Fonte: European Commission, IUS – Innovation Union Scoreboard 2014

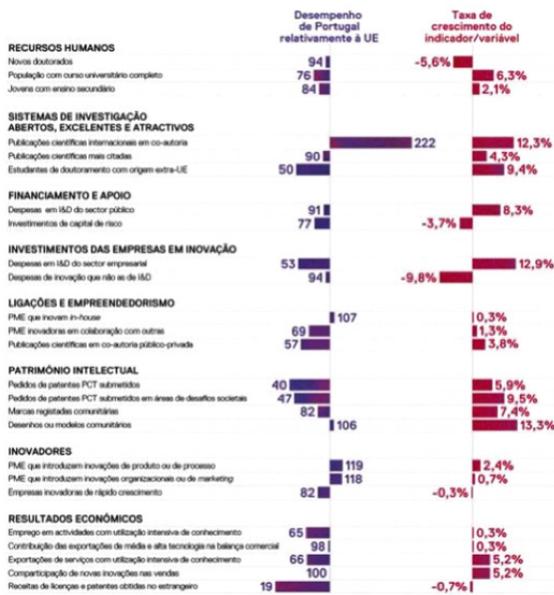
Anexo 6- Número de investigadores em permilagem da população ativa em Portugal, na OCDE, na UE-28, na Alemanha, Dinamarca, Espanha, Finlândia, Itália, Noruega e na Suécia (2009 a 2012)



O número de investigadores continua a aumentar

Fonte: OECD Statistics, Abril de 2014

Anexo 7 – Comparação dos resultados de Portugal com a média dos 28 Estados-Membros da UE em cada uma das 25 variáveis



Pontos fortes e fracos do sistema português de inovação

Fonte: European Commission, IUS – Innovation Union Scoreboard 2014