



UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA



Tiago Lima Valente

**INOVAÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**  
UM ESTUDO SOBRE ATRIBUIÇÕES DE GESTORES

VOLUME 1

Dissertação no âmbito do mestrado de Gestão orientada pela Professora Doutora Teresa  
Carla Oliveira e coorientada pela Professora Doutora Joana Brites, apresentada à  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2018



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Tiago Lima Valente

# Inovação e práticas de gestão de pessoas: um estudo sobre atribuições de gestores

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia  
da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Professora Doutora Teresa Carla Oliveira  
Coorientadora: Professora Doutora Joana Brites

Coimbra, 2018

*Para ti, mãe.*

## Agradecimentos

Apesar de este ser um trabalho de investigação e reflexão pessoal, não é, contudo, um percurso solitário. Nesse sentido, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Carla Oliveira e à Prof.<sup>a</sup> Doutora Joana Brites por todo o conhecimento e sabedoria que me transmitiram. A todos os gestores que me concederam a oportunidade de os entrevistar e que dessa forma prestaram um indispensável contributo para a conclusão da presente dissertação, reitero-lhes o meu muito obrigado. À Helena Leitão, pelo precioso acompanhamento de todo o processo de revisão bibliográfica.

Por todo o amor e carinho que sempre me deram, agradeço, de uma forma muito especial, à minha família. Aos amigos de sempre, um abraço pelo importante incentivo de todas as horas.

Por último, mas nem por isso menos importante, agradeço à Catarina por me ajudar a trilhar este caminho.

Eu sou o Alfa e o Ômega, o princípio e o fim, aquele que é e que era, e que há de vir, o  
Todo-Poderoso.

Apocalipse 1:8

## Resumo

O presente estudo, compreende à partida dois pressupostos. Fruto dos avanços tecnológicos alcançados pela Humanidade, as empresas operam hoje em mercados tendencialmente mais dinâmicos, nos quais se torna progressivamente mais difícil manterem o seu espaço vital. Por sua vez, a inovação, enquanto processo e resultado, assume-se cada vez mais, como uma vantagem competitiva que confere às companhias, novas ou seculares, a capacidade necessária para igualarem ou preferencialmente eliminarem a concorrência. O incremento da inovação adota ainda especial relevância, devido ao facto de estar provada a sua correlação positiva com a manutenção da longevidade dos agentes económicos.

Assim, este trabalho visou identificar quais as melhores práticas de governo das organizações e de gestão de pessoas, dado estas deterem uma real influência na performance inovadora das sociedades e a habilidade de mitigarem a referida concorrência. Procurando alcançar este objetivo, e com recurso a uma metodologia qualitativa, preparou-se um conjunto de entrevistas a gestores de empresas do sul da Europa, centradas na análise das referidas práticas. Os resultados indagados apontam na direção de um envolvimento constante dos trabalhadores nos processos de decisão, da criação de equipas multidisciplinares devidamente acompanhadas e reconhecidas e de uma aposta inequívoca na felicidade eudemónica dos mesmos. As medidas que pela sua natureza envolvem a gestão direta de pessoas foram analisadas com recurso ao modelo analítico concebido por David Guest, por se encontrar desenhado de forma a devolver benefícios mútuos para a organização e para o colaborador em função das ações executadas pelos gestores. A replicação das práticas nesta dissertação sumarizadas, com os devidos ajustes de contexto, significará certamente um exponenciar dos resultados inovadores, permitindo aos executivos a criação de ciclos virtuosos e a consequente prosperidade das suas organizações.

Palavras-chave: Inovação; gestão de pessoas; ecossistema; bem-estar; performance;

## Abstract

The following study comprehends two main ideas: due to technological advances achieved by Humanity, nowadays companies operates on markets even more dynamic, where it gets harder to keep their vital space. On the other hand, innovation, as process and product, is increasingly considered as a competitive advantage that offers companies, new or ancient, the appropriate tools to equal or, ideally, eliminate competition. The increase of innovation is of special relevance, as there are evidence of a positive correlation with economical longevity maintenance.

Therefore, the aim of this paper is to determine which are the best management practices for organizations and its people, given they have an impact on the societies innovative performance and have the ability to mitigate competition. To do so, and using a qualitative methodology, a set of interviews to managers of South Europe companies were arranged, focusing on the the practices mentioned above. The results point in direction of a constant involvement of workers in the processes of decision, creation of multidisciplinary teams properly accompanied and acknowledged, as well as an unequivocal focus on their happiness. Practices, whose nature involve a direct management of people, were analysed by means of an analytic model created by David Guest, as it is designed to develop mutual benefits for the organization and employee, according to the actions executed by managers. The replication of the practices summarised in this thesis, with proper adjustments of context, will certainly mean an increase of innovative results, allowing managers the creation of virtuos circles and consequent prosperity of their organizations.

Key-words: innovation; people management; ecosystem; well-being; performance

## Lista de abreviaturas

ASA - Attraction-Selection-Attrition

BPM – Business process management

CEO – Chief Executive Officer

CIO – Chief Innovation Officer

CIS - Community Innovation Survey

COTEC – Associação empresarial para a inovação

E.g. – *Exempli gratia*

EU – União Europeia

EUA – Estados Unidos da América

FEUC - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

FPP – Fronteira de Possibilidades de Produção

I.e. - *Id est*

I&D – Inovação/Investigação e desenvolvimento

IDI – Investigação Desenvolvimento e Inovação

IPO – Initial Public Offering

MIT - Massachusetts Institute of Technology

NP – Norma Portuguesa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

P&G – Protect & Gamble

R&D - Research & Development

ROI – Return On Innovation

Figura 1 - In your view, what are the most critical innovation challenge(s) facing your company?	21
Figura 2 - An integrated model of innovation.....	23
Figura 3 - Matriz BCG .....	24
Figura 4 - Representação do autor do círculo dourado .....	33
Figura 5 – (Dados recolhidos pelo autor) Tabela síntese das linhas de financiamento dedicadas à inovação em Portugal.....	37
Figura 6 - The 3D Model of Innovation .....	40
Figura 7 - Scope of Innovation .....	40
Figura 8 - (Representação do autor) Junção do "3D model of innovation" com a matriz "Scope of innovation".....	40
Figura 9 - The profit and growth consequences of creating blue oceans.....	57
Figura 10 - Production Possibilities - Attainable and Unattainable Combinations.....	58
Figura 11 - Production Possibilities - Data .....	58
Figura 12 - HRM, well-being and the employment relationship, and performance.....	62
Figura 13 - Provisional HR practices designed to promote employee well-being .....	63
Figura 14 - The attraction-Selection-Attrition Framework .....	67
Figura 15 - Principais características das empresas entrevistadas.....	71
Figura 16 - Quadro resumo dos gestores entrevistadas.....	71
Figura 17 - Quadro resumo práticas inferidas.....	81
Figura 18 - Quadro resumo - Práticas inferidas (extra guião) .....	82

## Sumário

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – A INOVAÇÃO E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS ANOS 20 DO SÉCULO XXI .....</b>	<b>3</b>
<i>Conceptualização da inovação .....</i>	<i>3</i>
<i>A gênese da inovação.....</i>	<i>8</i>
<i>Gestão da inovação.....</i>	<i>11</i>
<i>Determinantes relevantes para o sucesso das inovações.....</i>	<i>32</i>
<i>A dicotomia das grandes empresas e das startups.....</i>	<i>55</i>
<i>Vantagens e importância da inovação .....</i>	<i>56</i>
<i>A gestão de pessoas, o desenvolvimento dos trabalhadores e do seu contributo para a inovação na organização.....</i>	<i>59</i>
<i>Sumário .....</i>	<i>68</i>
<b>PARTE II – UM ESTUDO: ATRIBUTOS DE GESTORES ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A INOVAÇÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>69</b>
<i>Instrumento – Recolha de dados .....</i>	<i>69</i>
<i>Amostra.....</i>	<i>70</i>
<i>Código análise .....</i>	<i>72</i>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE I – GUIÃO ENTREVISTA .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO I - GOUGH PERSONALITY SCALE .....</b>	<b>98</b>

## Introdução

Em termos económicos vivemos atualmente numa era onde o mercado – da oferta e da procura – é cada vez mais competitivo (Biner, 2015), tendo por base uma concorrência extremamente agressiva de uma forma permanente. Esta competição paulatinamente mais feroz é impulsionada por diversos fatores, dos quais se destacam os três mais relevantes. Em primeiro constata-se na atualidade um aumento da produção industrial devido ao avanço das tecnologias, levando a que a oferta de produtos supere as necessidades na maioria das indústrias. Em segundo, verificou-se um desaparecimento das barreiras ao comércio livre entre países e regiões, o que fomentou a rápida expansão do fenómeno da globalização, acontecimentos que culminaram no desaparecimento de muitos nichos de mercado onde os *player-s* tinham liberdade para praticar preços mais elevados. Por último, deparamo-nos com o decréscimo da procura mundial para alguns produtos e serviços originada pela estagnação e declínio demográficos (Kim & Mauborgne, 2015; Salim & Sulaiman, 2011).

Se nas décadas de 1980 e 1990 as vantagens competitivas de uma determinada empresa eram asseguradas pela eficiência, qualidade, prontidão de resposta ao cliente ou pela velocidade de entregar bens e serviços por exemplo, hoje em dia, assegurar as variáveis anteriormente descritas constitui apenas o fator necessário “para jogar o jogo”<sup>1</sup>. Isto significa que se os elementos apresentados não estiverem integrados na organização, esta não dispõe sequer de capacidade de sobrevivência no mercado. Entenda-se que nenhuma das variáveis expostas deixou de ser importante. No entanto, na atualidade já fazem parte do *status quo* empresarial. O sucesso no lançamento de novos bens e serviços constitui uma condição *sine qua non* para uma companhia resistir ao longo dos tempos (Lawson & Samson, 2001) pelo facto de se encontrar provado o seu relacionamento direto com a prosperidade e com o aumento de competitividade das sociedades (Biner, 2015; Spielkamp & Rammer, 2009, p. 3).

Partindo do pressuposto de que ainda não existe um guia estruturante e aceite pelos gestores que defina o caminho para o “santo graal” da inovação (Lawson & Samson, 2001) e em virtude da inegável importância da mesma no atual contexto de mercado, propôs-se com a presente dissertação identificar quais as melhores práticas de gestão da inovação e de

---

<sup>1</sup> Tradução do autor. Do inglês “just to play the game”.

pessoas, aplicadas por gestores integrados em empresas com uma elevada vertente inovadora, no decurso dos últimos dois anos de atividade. Deste modo, procurou-se estabelecer a sua conexão e respetiva correspondência com a literatura estudada tanto como plasmar neste estudo aquelas que não foram observadas em nenhum dos documentos revisados. Designou-se assim como objetivo capital compreender a preponderância dos processos de inovação na longevidade das organizações, inferindo qual a melhor forma de os instituir, executar e avaliar.

Assente na premissa de que são as pessoas que fazem as organizações (Schneider, 1987) e que nelas reside a capacidade de gerar ideias e de as concretizar (Biner, 2015; Catmull, 2015, p. 100; Parzefall, Seeck, & Leppänen, 2008, p. 169; Pinchot & Pinchot, 1978), revelou-se determinante compreender a conexidade desta capacidade com elementos organizacionais, tais como a cultura, estrutura, liderança e a gestão de pessoas. Com efeito, pretendeu-se, numa primeira parte, aprofundar e discutir definições e aplicações canónicas dos conceitos de inovação e dos principais determinantes empresariais para a sua aplicação. Em concordância, abordaram-se na dissertação em apreço, diversas temáticas orbitantes em torno do complexo processo de inovação. Estas variam num amplo espectro que abrange a referida conceptualização da inovação, a sua génese, as dificuldades inerentes à implementação da mesma, bem como as teorias mais relevantes de gestão de pessoas no campo da inovação.

Na segunda parte recorreu-se a uma metodologia qualitativa, baseada num conjunto de entrevistas a gestores de forma a desenvolver um raciocínio indutivo sobre a temática em apreço. Pretendeu-se inferir, com recurso aos casos estudados, quais as melhores práticas de governo das organizações e de gestão de pessoas. As práticas relacionadas diretamente com os colaboradores foram analisadas à luz do modelo analítico desenvolvido por David Guest (2017). Este estudo contribui de igual forma para acrescentar à literatura as tendências de gestão da inovação emergentes, transversalmente destacadas pelos entrevistados. Por sua vez, esta parte antecede as considerações finais, resultantes do constante confronto entre as informações recolhidas e a produção científica já publicada.

## Parte I – A inovação e as práticas de gestão de pessoas nos anos 20 do século XXI

### Conceptualização da inovação

Com vista a compreender e a discutir a forma como as ideias dos colaboradores de uma organização podem assumir um papel impactante na construção de processos de inovação de sucesso no seio da mesma, é fundamental, num primeiro momento, contextualizar e definir os conceitos que estão na base desta investigação. Por esse motivo, pretendeu-se conceptualizar a inovação, determinantes organizacionais envolvidos na sua geração e implementação e as melhores práticas de gestão de pessoas em prol de uma maior performance inovadora.

Neste sentido, por estar no âmago deste trabalho, começou-se por definir – através de uma perspetiva multidimensional – o conceito de inovação. Devido ao facto de nos dias correntes se utilizar este termo amplamente e de uma forma superficial, o mesmo converteu-se num chavão popular. Esta realidade significa que passou a empregar-se para descrever quase tudo, perdendo a força para definir um fenómeno específico (Kasper & Marcoux, 2014). Por conseguinte, importa remontar à essência da inovação que encontra etimologicamente a sua origem na palavra *innovare*, herdada do latim, significando fazer algo novo (Dorow, 2013).

Atribuir a algum autor a cunhagem da palavra que designa a produção de novos produtos ou serviços<sup>2</sup> dentro de uma empresa seria uma tarefa cientificamente imprudente, dado serem inúmeras as tentativas de definir aquilo a que hoje apelidamos de inovação. No entanto, pela importância que assume, cumpre referir que em 1934 é publicada a obra *The Theory of Economic Development* pelo austríaco Joseph Schumpeter, onde surge pela primeira vez a doutrina que associa o empreendedor à inovação. Neste seu livro o autor demonstra a relação do crescimento económico conectado diretamente à empresa, ao empresário e à inovação, ficando desta forma patente a relação entre a geração de valor e o processo inovador (Schumpeter, 2017).

---

<sup>2</sup> Estamos perante um novo produto, serviço ou procedimento quando existe uma recombinação significativa de materiais/recursos existentes ou a introdução de novos materiais/recursos (Oldham & Cummings, 1996).

Enquanto um dos grandes pensadores e políticos do século XX, Schumpeter ajudamos ainda a enquadrar esta definição no âmbito empresarial com a sua famosa expressão “destruição criativa” segundo a qual deveriam surgir novas ideias no mercado que pudessem substituir conceitos e produtos obsoletos (destruição) por outros novos mais eficientes e eficazes (criativa). De acordo com o mesmo autor, o sistema económico da oferta e da procura encontra-se em equilíbrio, ou seja, representa um mercado estático que, quando desafiado pelo agente inovador, pode criar uma desregulação no *status quo*. Através deste desequilíbrio é criado espaço para que a organização seja capaz de acrescentar valor ao mercado (Moura, 2012; Schumpeter, 2017).

Com o decorrer dos anos, dezenas de pensadores dedicaram-se ao estudo da inovação do ponto de vista conceptual e operativo. Devido ao facto de esta ser um processo contínuo e nunca totalmente finalizado, a existência de um princípio e um fim seria contrária à sua própria natureza e, por esse motivo, surgem diversas definições que, apesar de terem por base a mesma teoria, diferem no seu conteúdo específico por força do espaço e tempo em que são produzidas (Ramos, 2016). A consubstanciar esta lógica de um “conceito vivo” capaz de evoluir com o tempo, destacam-se as palavras de Lídia Tarré – administradora da Gelpexe, considerada uma das empresas mais inovadoras em Portugal no setor alimentar – que destaca a inovação enquanto uma mentalidade e não apenas um processo ou projeto, não sendo por isso suficiente pensar sobre ela, mas também vivê-la constantemente (Tarré, 2016).

Como resultado desta dispersão e renovação de definições, optou-se por adotar a definição apresentada no Manual de Oslo publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). Esta organização é constituída por 35 países que subscreveram e reiteraram os princípios deste manual<sup>3</sup>, tendo acordado com a seguinte explanação do conceito: “Innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations.” (OCDE & Eurostat, 2005, p. 46)

Esta definição é o mais abrangente possível, permitindo abarcar diferentes perspetivas e adicionar novos conceitos ao próprio conceito caso se considere necessário.

---

<sup>3</sup> À data da publicação do Manual a OCDE era constituída apenas por 30 países, no entanto, os 5 novos membros ao entrarem para a organização reiteraram os princípios do Manual de Oslo.

Esta abrangência assume uma relevância importante dado abordarmos uma temática dinâmica em termos espaciotemporais. Para Stefan Lindegaard (2011), a inovação materializa-se num recurso mutante de uma empresa, que se transforma ele próprio numa vantagem competitiva que pode assumir, *e.g.*, a forma de eficiência, um novo método de comunicar, um novo produto ou maior rapidez de processos.

Tendo em consideração a versatilidade que os *outputs* da inovação podem assumir, a OCDE definiu quatro áreas onde os mesmos se podem inserir: produto, processo, *marketing* ou organizacional. Estas não são estanques entre si, significando que as fronteiras entre elas se revelam muitas vezes inexistentes, aceitando-se por isso que uma inovação pertença a mais do que uma área. Existe um denominador transversal que nos indica que para serem consideradas inovações necessita de se verificar a sua implementação, independentemente da área a que se refiram (OCDE & Eurostat, 2005, p. 46).

Além desta categorização, torna-se possível atribuir uma classificação no que respeita ao grau de novidade apresentado pelo *output* inovador, podendo representar uma novidade para a empresa, para o mercado ou para o mundo (OCDE & Eurostat, 2005, p. 57,58). O Community Innovation Survey (CIS)<sup>4</sup> de 2010 expandiu a amplitude destas classificações introduzindo duas novas que preveem a novidade para o país e a novidade para a Europa (Niemi & Kuusisto, 2013).

Em termos da velocidade com que surgem no mercado, as inovações variam entre rápidas e lentas. As rápidas surgem essencialmente quando uma empresa se encontra em sintonia com o *drive* de mercado, acompanhando em tempo real as novas tendências e conseguindo, por isso, aproveitar *in loco* as oportunidades que vão surgindo. Por sua vez, as lentas são produzidas por organizações que atentam nas mudanças mais vagarosas no paradigma do consumo, efetuando apostas a longo prazo nestas potenciais oportunidades, compadecendo em simultâneo de uma maior previsibilidade das possíveis ameaças. Consideremos a questão dos *self-driving cars* para exemplificar esta última velocidade, onde ainda não existe uma maturação do mercado, mas já existe um grande investimento por parte de algumas empresas nesse sector. Quando este se tornar uma realidade, será uma revolução

---

<sup>4</sup> O Community Innovation Survey consiste numa ferramenta de análise da inovação no seio dos estados membro da UE, de países candidatos e de alguns estados não pertencente ao continente europeu. O seu lançamento partiu de um programa conjunto operado pelo European Monitoring System e pelo Eurostat, tendo uma periodicidade trianual (Bóia, 2003, p. 1).

socioeconómica que promoverá diversas oportunidades de negócio para produtos e serviços que orbitarão na sua esfera de ação (Ford & Tarditi, 2017, p. 3; Miller, Wright, Le Breton-Miller, & Scholes, 2015, p. 21).

Já em relação à sua unicidade, a literatura apresenta-nos dois géneros de inovação, podendo considerar-se absoluta caso seja atestada por uma patente única em todo o mundo. Se estivermos perante um caso onde se utilizem inovações já existentes em geografias e contextos onde nunca tenham sido introduzidas, pode-se assistir a um exemplo de inovação relativa (Godinho, 2009).

A rematar as diferentes categorizações em que as inovações se podem inserir, importa estabelecer uma distinção entre as incrementais e as radicais. As primeiras caracterizam-se pelos melhoramentos nos produtos ou serviços em pequena escala ou na adição de extensões ou *upgrades*, vulgo, fazer o mesmo, mas melhor. Por sua vez, as inovações radicais ou disruptivas dispõem da capacidade única de fundir mercados, criar novos e de destruir os antigos. Simplisticamente pode-se traduzir na máxima de “fazer o que nunca foi feito”. Um exemplo concreto deste tipo de inovação chega-nos da empresa nipónica *Nintendo* que uniu o mercado das vídeo consolas (tipicamente associado ao sedentarismo) com o mercado do desporto através do lançamento da *Wii* (Sirac, 2015). Outra capacidade associada a este tipo de inovação é a de tornar um produto ou serviço caro e complicado, apenas disponível para alguns consumidores, acessível a uma base mais alargada de compradores. O nascimento deste tipo de inovação está comumente ligada a nichos de mercado negligenciados pelas grandes companhias (Clay Christensen, 2012).

Importa ressaltar neste âmbito a diferença entre dois conceitos diversas vezes mesclados. Interpreta-se por melhoria contínua – de uma forma genérica – o *upgrade* constante das práticas anteriormente descritas. Já por inovação operacional deve-se conceitualizar o descobrimento de novas formas de criar valor, de desenvolver produtos e serviços ou outra qualquer habilidade, inexistente até ao momento, de incrementar a performance (Hammer, 2004). Desta linha de pensamento, advém a lógica das empresas inovadoras serem mais competitivas em detrimento das empresas categorizadas como não inovadoras (Zizlavsky, 2016, p. 1).

Note-se ainda que uma empresa que esteja constantemente a inovar – de uma forma sustentável - pode ser considerada pelos seus pares um “alvo em movimento”, tornando-se

por isso muito mais complicado de a igualar em termos de dinamismo. Este fator espelha o crescimento da firma inovadora em detrimento da sua concorrência (Lawson & Samson, 2001).

Pelos motivos enunciados, os empresários viram-se impelidos a encontrar soluções para conseguirem acompanhar o frenético ritmo a que são lançados produtos e serviços concorrentes. Uma das soluções encontradas foi a *open innovation*. Esta opção não utiliza apenas os recursos internos da empresa, mas também os externos. Para aproveitar as potencialidades existentes no exterior, as companhias devem considerar a criação de um ecossistema congregador de consumidores, fornecedores, instituições de ensino, *innovation brokers*, laboratórios privados, associações governamentais, entre outros. Ao contrário da inovação tradicional, onde todo o processo se desenvolve em segredo e a empresa detém o controlo total do mesmo, com esta tipologia encontramos exatamente o oposto, dado que todos os intervenientes integram o processo. Não se verificando um ambiente de secretismo, existe uma maior capacidade para investir nas oportunidades no momento do seu surgimento, visto que a rede de captação das mesmas cresceu substancialmente (Lindegaard, 2011).

Outro motivo que contribui para uma firma adotar este método inovador, surge da consciência introspectiva da impossibilidade de serem detentores de todo o conhecimento de uma determinada área ou tema. Constata-se pois, que o mundo da ciência é tão vasto que nenhuma organização consegue contratar e dispor de peritos para todos os campos de pesquisa. Mais acresce o dinamismo intrínseco a qualquer área, movido pela velocidade a que a ciência e a tecnologia avançam (Lindegaard, 2011).

Não obstante as vantagens supramencionadas, torna-se relevante as empresas avaliarem se a inovação aberta se enquadra na missão, visão e metas que guiam a organização. Os gestores devem considerar esta tipologia de inovação enquanto uma ferramenta para atingir os objetivos e não o objetivo em si mesmo.

Para que a *open innovation* seja uma realidade no mercado, existem diversas empresas a atuarem como mediadoras, por forma a conectar a firma que pretende implementar esta metodologia e os restantes *stakeholders* do ecossistema já referenciado, criando um *innovation marketplace*. Este poderá considerar-se uma interface entre as empresas à procura de soluções e as pessoas ou entidades disponíveis para as encontrar

(Lindegaard, 2011). Existem diversas companhias a nível mundial a prestarem este serviço de mediação, entre as quais destacamos a título de exemplo, a Welisten, a Yet2, a Innocentive, a Idea Connection e a NineSigma.

Em contraponto a este tipo de inovação encontramos o intitulado de modelo “*lock-in strategy*”, segundo o qual os *inputs* inovadores nascidos dentro da organização se mantêm em segredo de negócio. Tal modelo mobiliza-se pela intenção de não permitir à concorrência lançar um determinado produto ou serviço antes de a empresa o conseguir fazer, por via de não dispor dos meios e recursos necessários para implementar as novas descobertas no mercado de forma tão rápida (Prokop & Stejskal, 2017).

### A génese da inovação

Em conformidade com o Manual de Oslo, o investimento efetuado em inovação é fortemente influenciado pelo fator procura. Quando existe um aumento da procura num determinado segmento, a empresa tende a investir mais em novos produtos e serviços por forma a exponenciar as vendas associadas a essa disponibilidade dos consumidores para comprarem mais. Por outro lado, se se verificar uma diminuição, as firmas tendem a reforçar a rubrica orçamental para a inovação com vista a produzirem conteúdos diferenciados que possam vencer a concorrência e assegurar a mesma quota de mercado ou arrebatá-la de outras companhias. Assim sendo, quando se verifica tanto um aumento ou como uma diminuição da procura, o investimento em inovação é sempre reforçado, ora para aproveitar a força compradora e vender mais, ora para continuar em jogo quando existe uma contração da procura (Marcus, 1988, p. 387; OCDE & Eurostat, 2005, p. 43).

Sara Husk (2015) destaca, no entanto, a necessidade de este investimento fazer jus ao conceito de diversificação, devendo criar-se um portefólio de projetos de curta, média e longa duração, asseguradores do equilíbrio e do balanço entre as necessidades correntes em consonância com as perspetivas e ambições futuras. Esta necessidade assume especial relevância ao analisarem-se os *timings* necessários à obtenção de resultados dos diferentes tipos de inovação. Se o *input* inovador respeitar a um mecanismo que permita, em sede de produção, reduzir os custos associados poderemos assumir o prazo de dias ou semanas – no limite – para a sua implementação. Todavia se se considerar a criação de um novo produto

ou o desenvolvimento de um novo modelo de negócios, deve-se considerar um prazo de anos e décadas, respetivamente, para se verificarem os efeitos pretendidos (Imaginatik, 2015).

O fenómeno de correlação entre tempos de crise e períodos de enorme produção criativa intimamente ligada ao florescimento de produtos e serviços extremamente disruptivos<sup>5</sup>, encontra-se bem patente num pensamento de Albert Einstein que afirmava:

A crise é a melhor bênção que pode ocorrer com as pessoas e países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, supera a si mesmo sem ficar “superado”. Quem atribui à crise seus fracassos e penúrias, violenta o seu próprio talento e respeita mais aos problemas do que as soluções. (Moraes, 2009, p. 13)

Ainda sobre este tema, considera-se que a crise pode constituir uma justificação válida para proporcionar “abanões” muitas vezes necessários para efetuar implementações e mudanças necessárias de uma forma disfarçada no interior da organização. A crise injeta as empresas com energia renovada e legitima ações pouco ortodoxas, porém fundamentais, que de outra forma nunca seriam executadas, culminando na falência da instituição (Marcus, 1988, p. 388).

Em complemento à teoria apresentada pela OCDE, Patrícia Dorow (2013) decorre na sua tese sobre esta temática, indicando a existência de duas vias por onde pode surgir a inovação. A primeira chama-se *market pull* e desponta quando existe uma necessidade de mercado onde a empresa trabalhará para desenvolver um produto ou serviço para a colmatar. Neste caso encontramos-nos perante um exemplo de uma inovação reativa. A segunda denomina-se *technology push* e aparece quando se procede ao desenvolvimento de um avanço tecnológico e dessa forma emerge a criação de um produto ou serviço para apresentar ao mercado, sendo por isso uma inovação proactiva. A diferença neste caso reside em quem é o motor do *output* inovador, se o mercado se a empresa. Em ambos os casos deparamo-nos com dois tipos de agentes condutores destes processos, podendo categorizarem-se como impulsionadores e de contexto. Os primeiros distinguem-se por serem influenciadores ativos dos processos. Por seu turno, os segundos, definem-se pelos fatores patentes dentro de uma

---

<sup>5</sup> Exemplo da Apple em 1991, que se encontrava em crise e foi “obrigada” a lançar novos produtos para afastar o cenário de falência. Às duas décadas seguintes pertencem produtos de um enorme sucesso, como o Iphone, o Ipod, o Itunes, entre outros.

organização, determinando de uma forma mais passiva o ambiente existente para potenciar (ou inibir) a inovação (Oldham & Cummings, 1996; Rego, 2015).

Não raras vezes assiste-se a um “renascer” da inovação. Atente-se que muitas vezes os colaboradores desenvolvem espontaneamente e de forma *ad hoc* um mecanismo para solucionar um problema, mas não o inserem em nenhum documento físico ou virtual na empresa. Se o mesmo problema surgir volvidos alguns anos e se o colaborador que à data resolveu a situação já não trabalhar na organização, verifica-se a perda da inovação solucionadora. Neste sentido, ou se encontra uma nova forma de resolver a questão, ou se tenta proceder da forma que anteriormente garantiu o sucesso. No fundo, se se optar por esta via, poderemos estar na presença de um conceito do estilo “jurisprudência da inovação”. Para Gomes, Torrens e Schons (2017) as empresas devem ser capazes de desenvolver aquilo a que os autores apelidaram de “artefactos da inovação”, os quais pretendem (re)transmitir o conhecimento tácito através das diversas gerações de liderança e colaboradores. Estes seriam conservados pela cultura organizacional, podendo surgir por exemplo na forma de histórias sobre funcionários que tenham resolvido determinados problemas de forma inovadora.

Outro elemento importante para introduzir nesta fase de gestação da inovação são as ideias, visto serem elas que constituem a ignição ou ponto de partida do processo. Estas podem surgir de qualquer parte e propostas por colaboradores da organização ou pelos seus *stakeholders*. Existe a possibilidade de surgirem de uma experiência positiva ou negativa, de um fornecedor que apresentou um material ou serviço diferente ou de um pedido incomum de um utilizador/consumidor, podendo ser despoletadas em qualquer localização do globo onde a organização opere (Dorow, 2013; Simões, 2016). Deduz-se, assim, que a inovação também pode ser traduzida enquanto processo subsequente permitidor da implementação das ideias produzidas, sendo por isso considerada “filha” da criatividade (Gabriel, 2014).

Nos registos sobre o XVI Congresso Latino-Ibero-americano de Gestão da Tecnologia subordinado à temática “Inovação para além da tecnologia”, os seus autores realizaram uma coletânea de três conceptualizações da noção de ideia. Esta poderá definir-se como alguma coisa que ainda não foi testada, comprovada ou realizada. Para outro congressista a ideia representa um pensar produtivo. Este pensar produtivo consubstancia-se por analisar o mesmo assunto, mas com uma nova abordagem, com o objetivo de procurar

novas alternativas. Por último, propôs-se conceber as ideias como conceitos ou pensamentos passíveis de serem transformados em artefactos tangíveis (Ishikawa, Rasoto, Picinin, Stankowitz, & Carvalho, 2015).

No que respeita à origem das ideias impulsionadoras da inovação, entendeu-se que estas surgem de um processo criativo<sup>6</sup> por parte do seu autor. Este foi denominado por Albert Einstein como o jogo das combinações onde se utilizam coisas que não estão relacionadas entre si (pensamentos, ideias, tópicos, imagens, entre outros) para formar um conjunto único traduzido em novas ideias (Amabile et al., 2002).

Os parágrafos anteriores constituem uma descrição da inovação onde se procedeu – de uma forma genérica – à caracterização do *ADN* da mesma. A empresa 3M<sup>7</sup> tentou esquematizar graficamente a definição numa fórmula:

Inovação = Solução de problemas + viabilidade económica e sustentável + lucro

Conclui-se com a expressão adotada no United Kingdom Innovation Report onde se consagra a inovação como sucesso na exploração de novas ideias (UK Government, 2003).

### Gestão da inovação

Expostas as vias conducentes à inovação de uma forma natural, tendo sempre como cenário de fundo um mercado ritmado por uma mudança permanente que agudiza a competição, torna-se importante entender quais os melhores mecanismos à disposição das empresas para poderem induzir processos inovadores com mais velocidade e com uma maior cadência.

Como ponto de partida, deve deter-se em elevada consideração a visão e a estratégia da organização (Dorow, 2013). Assim, importa institucionalizar a inovação de modo a conferir o enfoque necessário à mesma, não permitindo que o interesse e a atenção que lhe

---

<sup>6</sup> Para Benn Lawson e Dannya Samson (2001) criatividade pode ser vista como o processo de geração de ideias.

<sup>7</sup> A empresa 3M é considerada uma das mais inovadoras do mundo, facto reiterado pelos diversos prémios de inovação que os seus produtos granjeiam, mas também pelos que a empresa enquanto organização catalisadora da inovação já recebeu. É a criadora de produtos tão disruptivos como o *Post-it*<sup>TM</sup>, os esfregões *Scotch-Brite*<sup>TM</sup> ou a fio dentário. O seu portefólio engloba mais de 55.000 produtos em áreas que vão desde da medicina à indústria automóvel (3M, 2018a; Ehrig, 2016, p. 1).

devem ser dedicados desapareça. Para Lee Park e Yoon (2010), as empresas adotantes de uma visão criadora do futuro em vez de protegerem o passado tendem a revelar-se mais inovadoras.

Patrícia Fernanda Dorow, baseada em autores como John Bessant, Keith Pavitt ou Joseph Tidd, indica que a inovação não ocorre do acaso ou de uma forma destruturada em processos difusos. Esta deve integrar uma estratégia de negócios, exigindo por isso ser bem definida e planeada, dado tratar-se de uma atividade complexa, diversificada e onde existe a interação de vários elementos. As empresas sem uma estratégia definida pragmaticamente para a inovação, e que apresentam processos inovadores pontuais e desconectos em termos espaciotemporais tendem a exibir um ténue desempenho económico (Dorow, 2013).

Relativamente a ações concretas, atentemos no caso prático da Cisco e da ElectriCo's que, apesar de atuarem em áreas distintas, utilizam *frameworks* idênticos para estimular a inovação. Ambas criam anualmente uma competição onde cada empresa oferece um prémio de 250.000,00\$ ou carros, respetivamente, à ideia que venha a responder da melhor forma à problemática lançada para aquele concurso. Dado que o espectro da competição se cinge às temáticas onde as firmas pretendem vir a inovar, fica liminarmente excluído o risco de se gerarem ideias situadas fora do enquadramento do *core business* da organização (Lindegard, 2011; Von Briel & Recker, 2017, p. 38).

Este tipo de mecanismos demonstra a capacidade de incentivar o questionamento de padrões instaurados numa organização, suportados por dogmas e convenções instituídas ao longo dos anos. Requestionar e repensar um problema novo ou antigo sobre um novo ângulo pode despoletar respostas e soluções nunca antes ponderadas (3M, 2018b). No entanto, alerta-se para um importante aspeto destes sistemas de ideação. Pesem embora as sugestões concebidas orbitarem dentro do espectro de atuação da empresa, não significa *per si* que sejam relevantes para a organização. Todavia, estes desafios encontram-se obrigados a premiarem e instituírem a sugestão vencedora (mesmo que se demonstre irrelevante). Por este motivo, alguns autores não consideram este mecanismo favorável para a geração de ideias<sup>8</sup> (Kireyev, 2016).

Sublinha-se, ainda, uma potencial desvantagem destes concursos. Ao não disporem de critérios para premiarem ideias não vencedoras mas que se poderiam revelar importantes

---

<sup>8</sup> Sobre este assunto cfr.: (Bullinger & Möslin, 2010).

para a companhia, apresentam um modelo de captação de sugestões extremamente castrador. Daqui decorre frequentemente uma competição não saudável entre colaboradores no seio da empresa (Lindegaard, 2011).

Em simultâneo com estas iniciativas, a EletriCo's dedica uma parcela do orçamento anual às ideias dos seus colaboradores. Para utilizarem esta rubrica, a gestão direta (*middle-management*) não necessita da aprovação da administração de topo, permitindo assim uma maior agilidade dos processos de decisão no seio da empresa. Esta agilidade possibilita responder com a rapidez necessária às oportunidades emergentes. Nas palavras de Frederik von Briel e Jan Recker (2017) na EletriCo's os colaboradores veem os seus gestores como patrocinadores das suas ideias.

Numa vertente paralela, diversos autores apontam as *innovation networks* e os consórcios de pesquisa como instrumentos primordiais para as empresas acompanharem as novas tendências em termos dos avanços desenvolvidos nas suas áreas de atuação (Marques, Gerry, Covelo, Braga, & Braga, 2011). Estas redes conferem quatro vantagens fundamentais traduzidas na redução de custos, de riscos, do *time to market* da inovação, bem como na criação de sinergias culminantes em economias de escala de produção (Lawson & Samson, 2001). Esta simbiose de conhecimentos permite ainda evitar descobrir aquilo outrora descoberto. Assume-se fulcral uma organização não despender os seus recursos a “reinventar a roda” (Radjou, 2017, p. 4).

Sobre esta temática importa ressaltar que, apesar de a empresa poder inovar maioritariamente através das suas redes e alianças, não deve parar de estimular e investir internamente em *Research & Development* (R&D). Com efeito, revela-se necessário deter e manter a capacidade de absorver, processar e implementar a inovação proveniente do exterior. Para isso, as pessoas constituintes da instituição devem continuar permanentemente ligadas aos comportamentos e práticas inovadoras (Prokop & Stejskal, 2017). Estas redes de cooperação são amplamente utilizadas por pequenas e médias empresas que conseguem através destes mecanismos fazer face a orçamentos reduzidos afetos à parcela dedicada à R&D, conquistando poder competitivo e conhecimento suficiente para superarem as suas limitações (Lee et al., 2010).

Para além das *innovation networkings* e na senda das opções colaborativas, introduzimos o conceito de *crowdsourcing*, de acordo com o qual os laços são criados com

os consumidores, utilizadores, utentes ou clientes permitindo extrair *insights* fundamentais para produção das inovações (Ehrig, 2016, p. 3,6; Keeton, Richard, & Davis, 2017). A título demonstrativo indica-se que na Finlândia sete em cada dez empresas com atividades inovadoras utilizam as informações dos seus utilizadores para fins de inovação (Niemi & Kuusisto, 2013, p. 3,9). No entanto, a este respeito Stefan Lindegaard (2011) alerta para o facto de os clientes não compreenderem o funcionamento interno do negócio, apresentando muitas vezes ideias impossíveis de serem implementadas pela organização. Assim, verifica-se um esforço extra ao existir a necessidade de filtrar todas as ideias enviadas, sendo que, na opinião do autor, a maioria se encontrará fora do alcance real de produção por parte da empresa.

Na gigante tecnológica Google está atualmente consagrada a possibilidade de um colaborador solicitar uma licença para perseguir os seus sonhos, podendo despende até 20% do seu tempo de expediente para esse efeito<sup>9</sup>. Em 2008, Marissa Mayer<sup>10</sup> indicava a este propósito: “[Na Google] Since around 2000, we let engineers spend 20% of their time working on whatever they want, and we trust that they’ll build interesting things”. Assim, a empresa espera aproveitar as ideias que nasçam no decorrer destas licenças para as implementar no mercado<sup>11</sup>. O *Google News* exemplifica um serviço lançado tendo por base uma ideia nascida deste método (Ehrig, 2016, p. 5; Klotz-Guest, 2013, p. 7; Mayer’s, 2008; Scholz, 2017).

Em simultâneo com as soluções descritas anteriormente, considera-se aconselhável que a firma proceda a um *benchmarking*<sup>12</sup> contínuo junto das empresas com uma boa performance inovadora, com o objetivo de tentar absorver as melhores práticas de gestão utilizadas nessas firmas líderes (Marques et al., 2011). Relativamente a este método alerta-

---

<sup>9</sup> Em relação a este assunto cfr.: (Lawson & Samson, 2001, p. 394)

<sup>10</sup> Marissa Mayer (Wausau, Wisconsin, 30 de Maio de 1975) foi vice-presidente da Google onde esteve durante treze anos até trocar para a concorrente Yahoo onde assumiu o papel de Chief Executive Officer (CEO).

<sup>11</sup> Em 2015, já na qualidade de CEO da Yahoo, Marissa Mayer refutou esta ideia indicando que a licença para despende tempo para projetos pessoais, era na realidade um mecanismo para forçar os colaboradores a tralharem 120% do seu tempo (Carlson, 2015). No entanto, dado que se trata de um modelo de atuação de referência, optou-se, ainda assim, por o abordar nesta dissertação.

<sup>12</sup> Benchmark consiste no processo de medir e analisar a performance da nossa empresa em comparação com a melhor a atuar no mesmo setor. De seguida deve-se aprender quais as melhores práticas que são adotadas pelo líder de mercado e perceber quais destas poderão acrescentar valor à nossa organização. Para a Comissão Europeia, o termo representa um processo contínuo onde se torna possível efetuar uma comparação das performances das instituições ou processos em relação ao que é amplamente reconhecido como o melhor, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance mas também e preferencialmente a sua ultrapassagem (COTEC, 2017, p. 46).

se para a necessidade permanente de a instituição compreender de uma forma meticulosa quais as práticas observadas nas empresas selecionadas, averiguando criticamente o espaço, a possibilidade e a pertinência de adotar as mesmas. Não constitui nenhuma vantagem operacional aplicar desenfreadamente metodologias bem-sucedidas da concorrência que não se alinham com a visão e estratégia da empresa ou não detenham por objetivo a colmatação de uma necessidade real (Imaginatik, 2015, p. 4).

Os *frameworks* introduzidos podem ser estimulados recorrendo a um sistema de recompensas e/ou reconhecimentos oferecidos aos membros da organização ou das redes de cooperação. Neste caso surgem algumas questões sobre a forma, quantidade e *timing* de atribuição dessas gratificações (Quandt, Ferraresi, & Frega, 2012). A literatura divide-se nesta temática, existindo autores apologistas das recompensas financeiras em detrimento dos reconhecimentos não monetários e vice-versa. À margem destes, encontram-se ainda investigadores defensores de uma junção equilibrada de ambas as metodologias de retribuição.

Em defesa da recompensa via reconhecimento (ilustrando igualmente a debilidade das premiações financeiras)<sup>13</sup>, atente-se nos bônus monetários oferecidos pelas empresas norte-americanas para premiarem as ideias dos trabalhadores. Estes eram cem vezes superiores em comparação com os oferecidos no Japão. No entanto, as empresas dos Estados Unidos da América (EUA) recebiam apenas 1% do número de ideias recebidas pelas homólogas Japonesas. No artigo desenvolvido por Christiaan van Dijk e Jan van den Ende (2002), os autores explicam esta controvérsia do dinheiro investido em recompensas financeiras em relação às ideias geradas, recorrendo à justificação de existirem outros fatores inversos aos incentivos financeiros com poder na equação. A título demonstrativo indicam os certificados de mérito, as promoções hierárquicas e os pequenos presentes simbólicos. Dado que na grande maioria dos casos não se verificam custos associados a este tipo de recompensas, as empresas nipónicas conseguem premiar todas as ideias.

Concebe-se ainda outra razão associada a esta disparidade percentual respeitante à apresentação de ideias nos dois países referidos. Com as elevadas gratificações monetárias como forma de pagamento pelas sugestões, os colaboradores das empresas norte-americanas não se sentiam confiantes em exporem as suas, pois acreditavam que as mesmas não

---

<sup>13</sup> Crf.: (Sayeed, 2017).

poderiam trazer grandes vantagens económicas para a companhia ou por acharem que seriam insignificantes, ficando em muitos casos à espera de ter a *one million idea* para a comunicarem à organização (Van Dijk & Van Den Ende, 2002, p. 391).

Em oposição, os fundamentalistas das premiações em dinheiro advogam uma relação positiva entre os incentivos pagos em função da performance dos colaboradores e a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o aumento da confiança na gestão (fatores extremamente relevantes para a execução de projetos inovadores como será explanado nos capítulos subsequentes) (Ogbonnaya, Daniels, & Nielsen, 2017, p. 96,97,104,105).

Sobre esta temática, David Guest (2017, p. 23) adverte para o perigo dos incentivos monetários enquanto estímulo à motivação terem incitado o tipo de comportamentos egoístas nos colaboradores que viriam a propulsionar a crise do sistema financeiro de 2008. Sublinhe-se uma conclusão explanada num estudo de 1989 sobre os destinatários das recompensações, onde se descrevia que os prémios individuais incentivavam a geração de ideias, enquanto as premiações coletivas das equipas e dos grupos de trabalho tendiam a facilitar a implementação dessas mesmas ideias dentro da organização (Amabile & Grysiewicz, 1989).

### *Dificuldades e soluções*

A primeira dificuldade a enunciar provém da passividade e da acomodação ao paradigma vivenciado por parte dos indivíduos, tornando mais difícil a necessária saída das suas zonas de conforto. Analogamente, torna-se possível inferir que no mundo empresarial os funcionários, habituados a uma determinada realidade quotidiana e muitas vezes conformados com o *status quo* vigente, não conseguem entender a imperatividade de inovarem. Esta premissa é sustentada pelo facto de o ser humano ser na sua essência adverso à mudança (Marcus, 1988).

Neste seguimento, surge também, a resistência que a própria organização – entenda-se o conjunto de pessoas que a constituem – emana por forma a defender os produtos e/ou

serviços já representantes de fluxos de receita (*cash cows*<sup>14</sup>). Esta situação produz imobilismo, impedindo ou dificultando o aparecimento de novos produtos que pela sua juventude ainda não puderam provar o seu valor. Subestimar a resiliência dos recursos humanos quanto às novidades que se pretendem introduzir poderá conduzir a uma hostilidade interna à inovação, uma apatia face à concretização dos objetivos propostos pela gestão ou a uma inércia institucional (Catmull, 2015, p. 53,54; Tellis, Prabhu, & Chandy, 2009, p. 8).

Para além do protecionismo anteriormente constatado, observa-se conjuntamente uma estandardização do pensamento interno de uma organização, conferidor de uma elevada previsibilidade e segurança, pois fornece uma ampla perceção dos problemas vindouros, conseguindo, conseqüentemente, antecipar as suas formas de resolução com soluções outrora utilizadas. A este *modus operandi* designado “*the tried and trusted method*”, tendencialmente avesso ao choque com as normas instituídas, atribui-se o estatuto de hipótese ou opção segura. Aquando da tentativa de introdução de novas formas de resolução dos problemas passados, atuais ou futuros, o pensamento padronizado dos colaboradores representa um entrave às propostas inovadoras de solução (Flynn, Dooley, O’Sullivan, & Cormican, 2003, p. 12; Mahajan, 2014).

Outro paradigma acentuador desta resistência revela-se nas grandes empresas, e encontra-se associado a uma consciência coletiva imprudente. Muitos colaboradores afastam a necessidade de mudarem e inovarem justificando-se com os bons resultados apresentados ao longo de muitos anos, utilizando continuamente os mesmos métodos para os obter. Cria-se a ilusão traduzida pela expressão coloquial do “*too big to fail*” agudizando as barreiras colocadas à inovação (Jewett, 2015, p. 4; Tellis et al., 2009, p. 8; Totterdill, Dhondt, & Boermans, 2013, p. 7).

As atitudes reacionárias supra identificadas emergem também quando as novas ideias ou processos são instruídos sem uma contextualização adequada e sem uma explicação concreta e transparente dos seus objetivos. De modo a evitar este cenário de resiliência, deve

---

<sup>14</sup> *Cash cows* representam um dos quadrantes da matriz BCG, desenvolvida da década de 1970 por Bruce Henderson. Referida matriz classifica as unidades de negócio e produtos de uma empresa em alta e baixa performance recorrendo ao cruzamento de duas variáveis, sendo elas a taxa de crescimento do mercado e quota relativa da firma nesse mesmo mercado. O quadrante inferior esquerdo, caracterizado por uma elevada quota de mercado onde existe pouco crescimento do mesmo é denominado de *cash cows* e são consideradas o sustento da empresa (A. Freire, 1999).

proceder-se a um envolvimento dos colaboradores responsáveis pela implementação prática no terreno desde o início do processo. Assim, estes sentir-se-ão parte integrante do projeto, assumindo um interesse próprio no sucesso das ideias em causa (Dorow, 2013; Jewett, 2015, p. 4).

Cita-se o caso de estudo da Heineken, responsável por uma solução arbitral histórica, envolvendo a empresa, os colaboradores e os seus sindicatos, que culminou na resolução do problema da resistência interna às novas medidas de inovação. No ano de 1990, a segunda maior cervejeira do mundo sentiu a necessidade de se revitalizar. Apesar de continuar a alcançar resultados económicos e financeiros extremamente positivos, a empresa considerou que podia fazer mais e melhor. A suportar este sentimento existiam dois fatores: um parco investimento em políticas de inovação e uma crescente ameaça, por parte de pequenas empresas de cerveja artesanal, à quota de mercado da gigante Holandesa.

A reinvenção da companhia foi operada sob o mote “*It’s the people that make Heineken*” num projeto que envolveu dois mil trabalhadores e que se consubstanciava na automatização dos processos através de máquinas com tecnologia superior (diferente daquela a que os colaboradores se habituaram). Importa ressaltar que a idade média dentro da organização se situava nos 41 anos, realidade que conduziu os gestores, os sindicatos e os próprios trabalhadores à consciência de nem todos possuíam os requisitos e aptidões necessárias para acompanhar a grande mudança que se acercava.

Com este cenário base, a administração – de acordo com o seu histórico de boas relações com os trabalhadores e sindicatos – firmou um acordo de cinco anos de garantia de trabalho para todos os visados, avançando nesse hiato temporal com o treino e formação das competências necessárias para o novo trabalho. Em simultâneo, contrataram uma entidade externa com o objetivo de avaliar a capacidade de treino para cada indivíduo. Todos aqueles identificados como não aptos detinham como salvaguarda uma promessa da gestão de topo da empresa de lhes proporcionar um trabalho diferente dentro da empresa ou fora dela, de acordo com as suas capacidades e características. Em suma, a maioria dos colaboradores adquiriu as novas *skills* necessárias, tendo sido realocados trezentos trabalhadores em posições diferentes ou em empresas externas ao grupo. Este exemplo ficou conhecido como o “modelo Heineken” e permitiu aos seus gestores evitar uma morte anunciada para o seu plano de modernização da empresa preconizada pelos seus próprios colaboradores (Paauwe, 2004, p. 113,114,115).

Em 2006, Mark Fields<sup>15</sup> popularizou a expressão de Peter Drucker<sup>16</sup> “*culture eats strategy for breakfast*” (Imaginatik, 2015). Efetuando a devida transposição para o tema abordado na presente dissertação e com base nos motivos enunciados infra, afirmamos “*culture eats innovation (too) for breakfast*”.

Antes de sustentar esta declaração, cumpre definir e compreender o conceito de cultura organizacional. Este traduz-se no conhecimento acumulado, experiências, crenças, normas, atitudes e conceitos associados a um conjunto de pessoas ou organizações. A cultura empresarial resume-se ao *habitat* onde as ideias irão vingar e crescer ou definhar e morrer (Simonelli, 2017, p. 1). Simplisticamente, poderá descrever-se como “*how we do things around here*”. Não obstante a definição ora reproduzida, deve sublinhar-se o facto de a cultura de uma empresa se revestir de uma elevada especificidade, dado que se desenvolve ao longo dos tempos, tipicamente de uma forma sustentada, sendo caracterizada como um elemento tácito de uma organização, revelando-se por isso extremamente complexo enquadrá-la numa definição geral. Nesta sequência depreende-se a elevada dificuldade em replicar uma cultura organizacional entre empresas distintas (Tellis et al., 2009, p. 7).

A primeira causa a destacar no efeito nocivo de uma cultura inadequada para um processo de inovação de sucesso, prende-se com um conjunto de fatores denominados de forças invisíveis. Estes materializam-se numa primeira instância quando existe um *mind-set* conservador, passivo e burocrático, aliado a uma estrutura hierárquica pesada. Em segundo plano – mas não menos importante – incluem-se nesta categoria a aversão ao risco, a incapacidade de “pensar fora da caixa”, o medo de inovar e a dificuldade em alterar hábitos e as rotinas vigentes (Imaginatik, 2015, p. 9).

Adverte-se, ainda, para uma patologia latente em diversas instituições, apelidada de “*Not in my back yard*” refletindo a falta de permeabilidade entre os vários setores operacionais. Nos ambientes empresariais onde se constata este sintoma, os *insights* não fluem entre departamentos, representado neste contexto uma enorme perda de potencial inovador (Holland, 2012, p. 3). No Massachusetts Institute of Technology (MIT), uma das instituições mais inovadoras do mundo, a divisão de inovação e transferência do saber desenvolve um trabalho fundamental, ao entender a importância da interdisciplinaridade do

---

<sup>15</sup> Mark Fields (1961) Nova Iorque, era à data da citação o diretor geral da Ford.

<sup>16</sup> Peter Drucker (1909-2005), Viena, foi um escritor, professor e consultor considerado por muitos o “pai” da administração moderna.

saber entre os diversos departamentos na criação de projetos de elevado valor acrescentado para o instituto (Gonçalves, 2011).

Na sequência deste pensamento – e em contraste à visão do génio solitário<sup>17</sup> - apresenta-se a teoria que sugere a elevada influência exercida pelas diversas interações existentes entre os diferentes intervenientes do processo criativo, traduzindo-se tipicamente num todo maior que a soma das partes. A interdisciplinaridade conferida ao processo de geração de ideias empresta recorrentemente uma maior robustez e potencialidade ao mesmo<sup>18</sup> (Dorow, 2013; Kandybin & Kihn, 2004, p. 8; Kryscynski & Ulrich, 2015, p. 19; Parzefall et al., 2008, p. 172; PWC, 2013). Um grupo diversificado de trabalho significa, assim, uma maior abrangência de competências patentes no seio do mesmo, *i.e.*, existe uma maior propensão para gerar resultados mais inovadores tal como identificado nos argumentos anteriores (Quandt et al., 2012). Na sua maioria, as inovações não resultam de um único inventor, mas sim da interação de diversas pessoas que convergem as suas experiências e os seus pontos fortes na mesma direção (Dorow, 2013).

Como ilustração de sucesso desta mecânica desuniforme podemos analisar o processo de criação do *Iphone*. Nele partiu-se de uma combinação (complexa) de recursos (materiais e intelectuais) e tecnologias base já existentes na Apple para se chegar à criação do primeiro *smartphone*, tornando-se este num recurso muito específico da empresa (Perry-Smith & Mannucci, 2017, p. 3). Este pensamento alinha-se com a filosofia defensora de departamentos não estanques entre si conferidores, por consequência, de uma elevada confluência da informação (Ehrig, 2016).

Num estudo realizado em 2015, envolvendo duzentos executivos e diretores de empresas americanas, com pelo menos 200 trabalhadores, questionou-se quais os aspetos mais críticos em relação à implementação da inovação nas suas companhias. Das respostas obtidas concluiu-se que mais de metade (55%) das dificuldades sentidas se encontravam diretamente relacionadas com o *mind-set* e com a cultura vigente na organização, conforme retratado no quadro infra.

---

<sup>17</sup> Na atualidade raramente se verificam momentos de criação de invenções revolucionários do tipo “aha” (Klotz-Guest, 2013, p. 2).

<sup>18</sup> Sobre este assunto cfr.: (Biner, 2015, p. 10; Flynn et al., 2003, p. 12; Malik et al., 2017, p. 6).

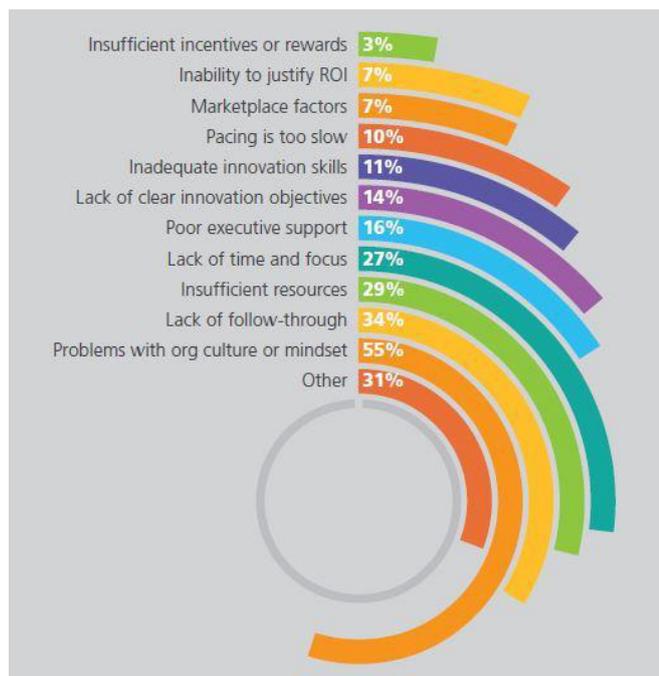


Figura 1 - In your view, what are the most critical innovation challenge(s) facing your company?

(Imaginatik, 2015, p. 9)

A corroborar estas conclusões, acrescentam-se os resultados obtidos pela PricewaterhouseCoopers (PwC) no “Global CEO Pulse Survey Innovation”, produzido dois anos antes (2013), atestando que dos duzentos e quarenta e seis *Chief Executive Officers* (CEOs) inquiridos, 46% apontou a cultura organizacional como um elemento preponderante para o insucesso da inovação (PWC, 2013, p. 11)<sup>19</sup>.

Outro constrangimento assolador da prosperidade da inovação numa empresa prende-se com um conceito macroeconómico em ascensão global denominado de *skills shortage*, definindo-se pela falta de colaboradores com as competências necessárias para desenvolverem as suas funções. Este é um fator impactante em relação à performance de uma firma. Se o rol de funcionários não se encontra capacitado para dar uma resposta eficaz à produção e implementação de um processo de inovação, dificilmente este poderá alcançar os resultados esperados, dado que funcionários menos capacitados não estão habilitados – na generalidade dos casos – para sugerirem ideias criativas ou apresentarem soluções inovadoras para os problemas da organização. Na base deste problema podem estar a intensificação da rotatividade dos colaboradores entre empresas, as mudanças na demografia

<sup>19</sup> Relativamente a esta temática, cfr. a seguinte abordagem: (Peeters & van Pottelsberghe De La Potterie, 2003, p. 10,12)

dos trabalhadores ou a rápida extinção e criação de novos postos de trabalho por força dos avanços tecnológicos (Malik, Manroop, & Patel, 2017, p. 2; PWC, 2013, p. 11).

Sobre este tópico, cabe-nos alertar para o caso particular das empresas de gestão familiar, onde muitas vezes impera uma cultura empresarial extremamente enérgica, no sei da qual os trabalhadores são fortemente leais à gestão e apresentam elevados padrões de desempenho. Estas características atingem-se através de fortes laços pessoais e laborais entre os membros da família e os trabalhadores – passados muitas vezes de geração em geração – e de uma lealdade recíproca entre ambas as partes solidificada ao longo dos tempos. Nestes casos a gestão procura criar um negócio sólido para entregar aos membros vindouros, registando-se investimentos atípicos a longo prazo, disponibilidade para sacrificar os resultados do presente em detrimento da formação de pessoas, valorização da relação com os *stakeholders* e uma manutenção das reservas financeiras (Miller et al., 2015, p. 20).

Existe, contudo, o reverso desta situação, traduzindo-se pelo facto de as empresas geridas familiarmente poderem ser guiadas por objetivos sociais ou emocionais, não acrescentando qualquer tipo de valor à organização nem facilitando de nenhum modo a inovação. Exemplos disso são o beneficiamento direto de membros da família, empregar (em jeito de favorecimento) elementos incompetentes ou utilizar recursos da firma para benefício próprio. Assim, ao efetuar-se uma análise comparativa dos tipos de cultura organizacional, deve-se estabelecer a devida distância e aplicar o desconto necessário ao avaliar-se uma organização gerida familiarmente, pois a sua cultura deriva de um contexto muito específico (Miller et al., 2015, p. 34).

Se as dificuldades anteriormente descritas englobam o conjunto de pessoas de uma organização, existem obstáculos respeitantes apenas à gestão ou à liderança. Neste âmbito, coloca-se a questão: Como é que é possível que grandes empresas, com elevados orçamentos à sua disposição, não sejam pioneiras no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos ou modelos de negócio nas suas áreas de atuação? A ilustrar esta retórica atente-se nos casos dos grandes distribuidores de conteúdos por cabo (HBO<sup>20</sup>) em relação à

---

<sup>20</sup> A Home Box Office (HBO) é uma marca de um canal por subscrição Americano. A holding detentora do mesmo (TimeWarner) apresentou em 2016 um volume de negócios de 29.318 mil milhões de dólares americanos empregando naquele ano um total aproximado de 25.000 colaboradores (Time Warner, 2017, p. 25).

Netflix<sup>21</sup>, ou dos gigantes da hotelaria (Marriot Internacional<sup>22</sup>) em comparação ao Airbnb<sup>23</sup>. De onde emerge esta dicotomia em relação ao valor acrescentado atingido via inovação entre as embrionárias *startups* e a empresas listadas na *Fortune 500* por exemplo? A resposta a esta pergunta poderá ser encontrada no dilema da inovação ou da produtividade (Palm, Lilja, & Wiklund, 2016, p. 36), consubstanciado pela oposição da “máquina operacional” da empresa (*mainstream*) versus a inovação (*newstram*<sup>24</sup>), melhor esquematizado no diagrama reproduzido de seguida.

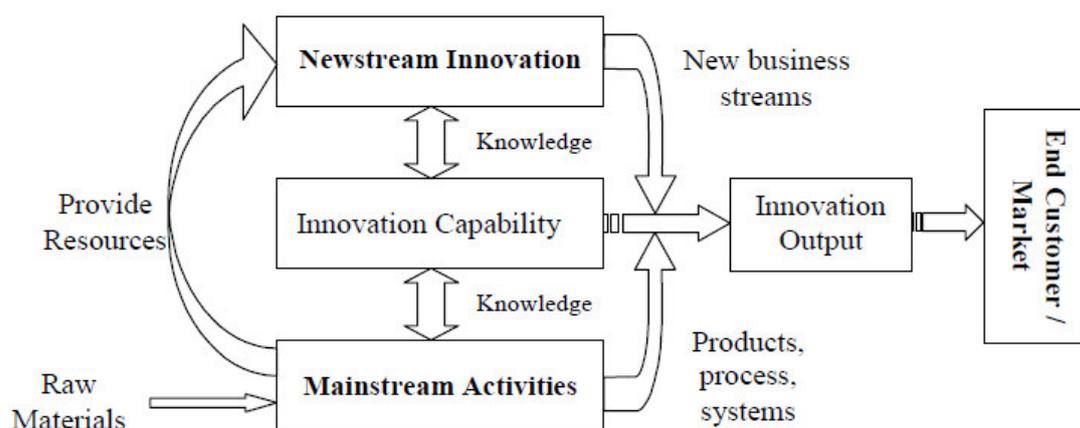


Figura 2 - An integrated model of innovation

(Lawson & Samson, 2001, p. 383)

Na ajuda à interpretação da figura 2 fomos auxiliados pela matriz BCG<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> A Netflix é uma companhia que atualmente se dedica ao *streaming* e à produção de conteúdos digitais. No ano de 2016 revelou um volume de negócios de 8.830 mil milhões de dólares americanos e empregava aproximadamente 5.000 funcionários (Netflix, 2018).

<sup>22</sup> A multinacional Marriott International Inc. é a proprietária e gestora de diversos hotéis ao redor do mundo. No ano transato divulgou um volume de negócios de 22.894 mil milhões de dólares americanos, contado com cerca de 175 mil colaboradores (Marriott International, 2018, p. 23).

<sup>23</sup> A Airbnb é uma empresa Norte Americana que presta um serviço *online* de arrendamento de alojamentos, conectando hóspedes a anfitriões, não sendo proprietária de nenhum imóvel que arrende. No ano passado apresentou um volume de negócios de 2.6 mil milhões de dólares americanos, empregando aproximadamente 3.000 mil funcionários (informação aproximada dado que a empresa não está listada em bolsa e consequentemente não se encontra obrigada a revelar publicamente a sua informação financeira) (Bort, 2018).

<sup>24</sup> Entende-se por *newstram* a totalidade dos recursos disponibilizados por uma organização, dedicados exclusivamente à identificação e criação de novas formas de produzir valor acrescentado para os seus clientes (Lawson & Samson, 2001).

<sup>25</sup> Vide nota de rodapé 14, página 17.

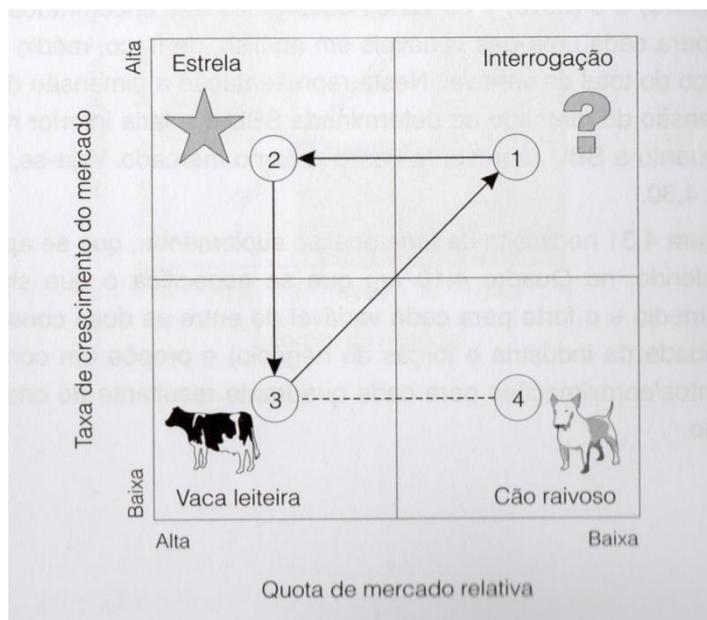


Figura 3 - Matriz BCG

(A. Freire, 1999, p. 77)

Estabelecendo um paralelo entre a matriz BCG de Bruce Henderson e o modelo integrado de inovação de (Lawson & Samson, 2001), entende-se o *mainstream* enquanto vacas leiteiras, a *newstream* como estrelas e a *innovation capability* como as interrogações ou como o processo de transição do primeiro quadrante para o segundo.

A este respeito, Jonathan Jewett (2015) categorizou o processo operacional (*mainstream*) como rotineiro, tendo as regras e a racionalidade enquanto batuta das decisões. Em oposição, a inovação não pode compagnar-se com o *status quo*, trilhando o seu caminho na eliminação das estruturas pré-estabelecidas anteriormente descritas. O equilíbrio entre estas duas forças matrizes constitui um desafio quotidiano, liminarmente necessário, de forma a responder categoricamente à tensão crispante entre as iniciativas inovadoras e as prioridades operacionais. A este propósito citamos as palavras de um diretor de operações: “I see the call coming in from the crazy folks in the building next door [innovation department] and usually just let it go to voicemail. I know it’s a conversation that I’m not going to like.” (Jewett, 2015, p. 3). Não obstante o atrito natural latente entre estas duas áreas de atuação, cabe ao gestor a capacidade de estabelecer uma ponte de convergência entre os departamentos de inovação e de operações (Jewett, 2015, p. 2,3; Kandybin & Kihn, 2004, p. 9).

O caso da entrada de John Scully para a liderança da Apple e a consecutiva saída de Steve Jobs, configura uma boa representação do jogo de forças presente entre a operação base da empresa e o seu poder inovador. Com a consumação desta alteração, a tecnológica americana consolidou a sua produção e respetiva quota de mercado de uma forma exemplar contudo, perdeu toda a sua capacidade e visão de inovação. Este investimento na *mainstream* em detrimento da *newstrem* ditou uma queda abrupta da empresa, obrigando a companhia a reequilibrar forçadamente estas duas vertentes com a recontração do seu fundador (Isaacson, 2011).

Assim, os gestores da atualidade necessitam de coordenar e coadjuvar operações triviais e rotineiras de elevada eficiência, cultivando em simultâneo um clima de inovação na organização. Neste ponto surge outra questão: Como pode um gestor requerer aos seus colaboradores a execução de tarefas rotineiras e ao mesmo tempo solicitar-lhes que “pensem fora da caixa” (Lawson & Samson, 2001; Palm et al., 2016, p. 36)?

O dilema abordado torna-se ainda mais complexo quando é exigido ao gestor decidir-se pelo investimento de recursos num mercado pequeno, incerto e sem provas de um sucesso futuro ao invés de alocar esses mesmos recursos ao desenvolvimento de novas funcionalidades para integrar nos produtos e serviços a serem comercializados naquele momento e que podem permitir a venda destes, mais caros, significando conseqüentemente mais lucros para a sua empresa. Henry Ford, fundador da multinacional de automóveis Ford, deparou-se com este paradoxo quando teve de decidir se continuaria a produzir e competir com os japoneses da Toyota num mercado de baixo perfil em termos de qualidade, ou se deveria inovar e elevar o seu segmento de forma a conquistar clientes mais seletos (Clayton Christensen, 2015).

O presente paradoxo assume especial destaque nas grandes empresas, revelando complexas dualidades com o seu crescimento. A energia criativa começa a desvanecer-se à medida que o enfoque se centra na performance trimestral ao invés de se centrar na visão a longo prazo, quando se opta por estabilizar operações em vez de se apostar em inovação e, por último, se assegura o investimento em melhoramentos produtivos em prejuízo do investimento no crescimento disruptivo. Importa, por isso, destacar o elevado preço do falhanço para as grandes organizações em termos comparativos com as jovens *startups*. Estas últimas estão habilitadas a correr riscos não aceitáveis nas empresas de maior

dimensão, dado deterem a necessidade de proteger e manter a imagem ou marca erguida ao longo dos tempos (Lindegaard, 2011).

Também na área de análise financeira cumpre ressaltar-se a diferença das contrapartidas entre pequenas e grandes empresas, verificando-se o pressuposto da exposição ao risco dos projetos de inovação ser proporcional ao esforço financeiro assumido pela tesouraria da organização. Repare-se no caso da indústria aeroespacial onde um único projeto, dada a sua grandeza, poder traduzir-se na falência da companhia se este não produzir os resultados esperados (Bóia, 2003, p. 4).

Pelos motivos anteriormente enunciados, as micro, pequenas ou médias empresas conseguem atingir mais vezes a inovação verdadeiramente disruptiva em comparação com as grandes organizações, tornando-se assim num *game changer*. Conquistam, assim, a possibilidade de competir e destronar produtos, serviços e modelos de negócios com largos anos de implementação e com recursos financeiros de uma dimensão superior. Ainda sobre este fenómeno de pequenas empresas destronarem gigantes da economia mundial, interessa salientar que, na sua génese, os novos mercados são tipicamente pequenos em termos de margens de negócio, não interessando aos grandes *players*. Por sua vez, este tipo de empresas está totalmente vocacionado para massificar e otimizar, não dispondo intrinsecamente das competências necessárias para moldar e talhar um mercado inexistente (Kandybin & Kihn, 2004, p. 11).

Stefan Gross-Selbeck aponta ainda outro motivo possibilitador da competição em horizonte entre *startups* e empresas devidamente implementadas no mercado, explicando o quão barato é hoje lançar um produto ou serviço, essencialmente devido a plataformas como a Google, o Facebook ou outras fontes de código aberto (Gross-Selbeck, 2014).

Toda esta problemática é particularmente agudizada nas empresas cotadas em bolsa<sup>26</sup> nos EUA, visto constituir uma obrigação a revelação dos seus dados financeiros trimestralmente. Esta particularidade eleva a pressão dos acionistas sobre a gestão para a obtenção de resultados a curto prazo, delimitando significativamente a escolha da C-suite<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Public companies

<sup>27</sup> *C-suite* significa gestão de topo. Deriva do facto dos seus cargos começarem por C, tais como o Chief Executive Officer, Chief Innovation Officer, Chief Financial Officer, etc. (Imaginatik, 2015, p. 9).

do caminho a seguir. Deste modo, diversas companhias optam por se tornarem *private*<sup>28</sup> novamente, escapando às expectativas de resultados dos acionistas e evitando colocar em risco os processos de inovação (Imaginatik, 2015; Lindegaard, 2011; Sosa, 2015, p. 1).

Algumas formas de o *newstream* não afetar o *mainstream* em excesso consistem na criação de *spin offs* (Lawson & Samson, 2001) ou na incubação das atividades inovativas num “silo” ou num departamento estanque dentro da empresa (Imaginatik, 2015, p. 15). É o caso da Cisco, a qual detém um pequeno – em comparação com os seus concorrentes – departamento de Inovação e Desenvolvimento (I&D), utilizando o seu poder financeiro para adquirir *startups* com elevado potencial de inovação. O *newstream* da Cisco caracteriza-se assim por um *mix* de algum desenvolvimento interno de produto juntamente com a aquisição de novas empresas com projetos disruptivos (Lawson & Samson, 2001).

Já na 3M, os gestores aplicaram a seguinte metodologia: 30% da faturação deveria provir de produtos lançados para o mercado nos últimos quatro anos e 10% daqueles lançados no último ano. Pese embora o facto de as percentagens definidas pela empresa se assemelharem relativamente baixas, importa salientar que, dependendo da indústria, cerca de 80% dos novos produtos e serviços falham aquando da introdução no mercado e 60% destes falham na sua tentativa de reintrodução (Lindegaard, 2011). Dado que o mercado se caracterizar por uma acérrima competitividade, os ciclos de vida dos mesmos são cada vez mais curtos<sup>29</sup> (Costa & Borini, 2017, p. 419).

Apesar de estas soluções se mostrarem possíveis para o paradigma da inovação, não são de todo perfeitas. Atente-se, por exemplo, no caso da criação de *spin offs*. Estas estão frequentemente condenadas ao fracasso, por via da empresa mãe não conceder os recursos necessários para as subsidiárias desenvolverem os processos de uma forma exequível. Quando os gestores optam por esta estratégia, afastam o vasto conhecimento da organização das empresas satélite recém-criadas, obrigando-as muitas vezes a “reinventarem a roda”, levando muito mais tempo a conseguirem produzir *outputs* inovadores (Lawson & Samson, 2001). No entanto, ao constatar-se a maturidade e o potencial de sucesso das inovações criadas nas *spin offs* existe também a probabilidade de não ser viável devolvê-las ou

---

<sup>28</sup> Empresa não cotada em bolsa, não existindo por isso uma obrigatoriedade de revelar os resultados trimestralmente (pelo menos para o público em geral) (Gower, 1953, p. 541).

<sup>29</sup> Sobre este assunto cfr.: (Biner, 2015, p. 11; Prokop & Stejskal, 2017, p. 49; Webber & Smith, 2013)

transferi-las para *holding* (Kryscynski & Ulrich, 2015, p. 26)<sup>30</sup>. A palavra de ordem volta a ser por isso o equilíbrio, fornecendo os recursos necessários às empresas recém-criadas para progredirem e colhendo os seus resultados na altura indicada. É de sublinhar, ainda, que a departamentalização em unidades estanques dos processos inovadores desencadeia a emergência de um conjunto de doutrinas adversas a essa sistemática. Isto por se considerar o impedimento à livre circulação da informação e *insights* relativos às ideias geradas uma condenação da mais-valia gerada pelas desejadas equipas multidisciplinares (Ehrig, 2016, p. 4).

Se a gestão de topo delibera sobre quais as estratégias e quais os melhores procedimentos para as implementar, no terreno, a sua efetiva execução passa pelos diversos diretores com as competências subdelegadas para fazerem cumprir os desígnios da *C-Suite*. A este tipo de operacionais atribui-se a designação de *midle management*. Apesar de terem a função de apoiar as intenções dos seus superiores, este patamar hierárquico constitui diversas vezes um impedimento à inovação, ao trabalhar em prol das suas metas mensais diretas em prejuízo do cumprimento das tarefas atribuídas pela administração. Um dos motivos inerentes a este tipo de comportamentos prende-se com o facto de os *midle management* não conseguirem abarcar uma visão holística<sup>31</sup> dos propósitos dos seus gestores, renegando por isso a necessidade de executarem os trabalhos indicados (Imaginatik, 2015).

Em defesa dos diretores intermédios, Ed Catmull<sup>32</sup> (2015, p. 151) sublinha que se torna extremamente complicado estes estimularem uma visão de longo termo junto dos seus funcionários diretos, quando dispõem de prazos consideravelmente curtos para desempenharem as funções pretendidas. Na realidade, acaba por ser a gestão de topo a forçar esta abordagem de “microgestão” por parte dos seus diretores, mesmo que seja de uma forma indireta e sem intenção de tal.

Sem embargo, cabe maioritariamente aos diretores intermédios a responsabilidade de realizar a comunicação aos seus superiores das sugestões previamente selecionadas.

---

<sup>30</sup> Sobre este assunto cfr.: (Costa & Borini, 2017; Jimenéz-jimenéz, Martínez-costa, & Sanz-valle, 2013; Von Briel & Recker, 2017, p. 40)

<sup>31</sup> Não conseguem visualizar a “the bigger picture” (Imaginatik, 2015).

<sup>32</sup> Ed Catmull, EUA, 1945, doutorado em ciência da computação pela Universidade do Utah, ocupa neste momento os cargos de presidente da Pixar e da Walt Disney Animation Studios sendo um dos seus cofundadores (Catmull, 2015).

Assim, é sem surpresa que se constata que muitas ideias não chegam ao conhecimento da administração, consequência de uma insegurança dos *middle management*. Quando estes acreditam que por estarem num nível hierárquico superior deveriam ser eles a darem as boas sugestões e não os colaboradores a seu cargo, avançam para um bloqueio das mesmas. Ao protagonizarem um *one man show* em proveito próprio e impelidos pelo medo de algum colaborador abaixo de si os poder ultrapassar, castram cabalmente o potencial inovador das suas equipas (Isomäki, 2017).

Em sincronia com todas as ações executadas no seio de uma organização, opera em segundo plano o departamento de qualidade, tipicamente designado para cumprir e fazer cumprir as normas instituídas pelas autoridades de cada país onde comercializem bem como, todos os requisitos internos estipulados. Por norma, ao se aplicarem medidas de controlo de qualidade no *modus operandi* de uma organização, maior será o efeito de standardização dos processos, acarretando um menor espaço e condições para o florescimento da inovação. Segundo Palm, Lilja e Wiklund “(...) Well-governed quality management processes may hinder innovativeness since there is a lack of space for trying other solutions to problems and a certain fear of making mistakes.” (Palm et al., 2016, p. 44).

Nos trabalhos desenvolvidos pelos mesmos autores enumeram-se um conjunto de investigadores favoráveis à teoria do conflito operacional entre a gestão de implementação das normas ISO<sup>33</sup> 9001<sup>34</sup> e 14001<sup>35</sup> e os processos de produção criativa ou inovadora. Assim sendo, de modo a evitar o corolário anteriormente exposto, as empresas devem esforçar-se por conceder a maior flexibilidade possível para o nascimento da inovação mantendo em simultâneo um padrão de ordem suficiente para assegurar a qualidade dos seus produtos, serviços e processos. Ao limbo entre estas duas operações antagónicas dá-se o nome de abismo do caos (Lawson & Samson, 2001, p. 388; Palm et al., 2016).

Externamente às empresas, também orbitam forças preponderantes para o sucesso ou fracasso dos projetos inovadores. Estas moldam-se por fatores macroeconómicos,

---

<sup>33</sup> No ano de 1947 constituiu-se uma entidade com a finalidade de estabelecer normas e padrões de produção e gestão iguais para todos os países que subscrevessem os princípios da International Organization for Standardization (ISO). Atualmente esta organização conta com membros de 160 países (International Organization for Standardization, 2018).

<sup>34</sup> Norma certificadora que uma determinada empresa detém um conjunto de princípios de qualidade associados ao seu sistema de gestão (International Organization for Standardization, 2015b).

<sup>35</sup> A presente norma assegura que uma determinada entidade cumpre os padrões estabelecidos na interação e proteção com o meio ambiente (International Organization for Standardization, 2015a).

determinados por governos, agências para a inovação, instituições supranacionais, entre outras. Consoante a política de apoio às inovações e ao empreendedorismo determinadas pelas mesmas, as iniciativas inovadoras podem sofrer uma estimulação ou desincentivo por influência de vários determinantes económicos, entre os quais destacamos as leis e as regulamentações aprovadas, a facilidade de acesso à informação, os direitos de propriedade vigentes e as taxas e encargos administrativos para a obtenção dos mesmos.

Em termos macro económicos, no que respeita aos governos de cada país concretamente, estes encontram-se habilitados a promover medidas com impacto direto na estimulação da inovação nos seus territórios ao legislarem sobre a matéria tendo em linha de conta certas diretrizes. Toda a jurisdição produzida deverá convergir no sentido de mitigar o risco associado à inovação e de incrementar a partilha de informações entre empresas e outros agentes económicos, encorajando as universidades e outros polos de investigação sobre a alçada do ensino público superior a moldarem as suas orientações estratégicas em conformidade com as necessidades concretas das empresas. A diminuição do risco inerente às atividades inovadoras poderá alcançar-se com recurso ao aumento da eficiência e celeridade de mecanismos legais tais como o Programa Especial de Revitalização (PER)<sup>36</sup> (Bravo-Biosca, Cusolito, & Hill, 2012).

Em relação à área financeira o poder político deve ter em consideração o apoio ao empreendedorismo no geral e às *startups* em particular ao facilitar a captação de capital de risco, bem como ao tentar reduzir os custos das patentes e adaptar a atual legislação de modo a torná-la mais propícia à exploração comercial da inovação (Marques et al., 2011).

Indiretamente, o apoio pode surgir igualmente num formato de crédito fiscal, beneficiador das empresas comprovadamente inovadoras (Bravo-Biosca et al., 2012; Tellis et al., 2009, p. 5,6). Para Marques, Gerry, Covelo e Braga (2011), as empresas envolvidas em processos inovadores devem, proactivamente, exercer o papel de lobistas por forma a se assumirem como um agente de pressão junto dos governantes, com vista a atingirem as medidas anteriormente enunciadas.

---

<sup>36</sup> Este programa destina-se “a permitir aos devedores que comprovem estar em situação económica difícil ou em situação de insolvência eminente (mas de recuperação possível) negociar a sua viabilização com os respectivos [SIC] credores. O objectivo [SIC] é que estas negociações culminem num plano de reestruturação da empresa, assim evitando que esta seja declarada insolvente e se proceda à sua liquidação.” (Cruz, 2012, p. 3).

No caso concreto de Portugal, o executivo nacional procedeu em 2007 à criação da Norma Portuguesa (NP) 4457<sup>37</sup> com o objetivo de ajudar as empresas lusas<sup>38</sup> a amplificar as suas performances inovadoras, balizando quais os requisitos para a correta implementação de um sistema de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação (IDI) (Instituto Português da Qualidade, 2007, p. 7). Esta medida assume especial relevância pois permite às companhias definir um padrão de comparação dos processos de inovação em curso tornando mais simples qualquer intensão de *benchmarking*.

Ultrapassadas todas as barreiras descritas, as empresas devem superar mais um desafio: proteger da concorrência as suas preciosas inovações. Para esse efeito dispõem de um leque de mecanismos de proteção formal, consagrados pelas patentes<sup>39</sup>, *trademarks* e pelos direitos de autor<sup>40</sup>. Informalmente, poderão recorrer ao segredo de negócio (tendo-se a Coca-cola como ponto de referência desta metodologia de proteção), à complexidade do *design*, reputação e à liderança sistemática face aos rivais, resultante do tempo de avanço detido sobre os concorrentes em termos de novas versões e *upgrades* dos produtos e serviços (Bóia, 2003, p. 46; Godinho, 2009, p. 41).

No caso particular das patentes (principalmente de produtos em circulação no mercado), salienta-se a enorme importância de efetuar o *enforcement*<sup>41</sup> das mesmas. Face ao exposto, não basta apenas à gestão ponderar se detém a capacidade de submeter um pedido de patenteamento – nacional ou global – mas também avaliar a disponibilidade financeira para fazer cumprir o intuito deste mecanismo de proteção intelectual. Caso se conclua a incapacidade para controlar o monopólio previsto pela patente, poderá ser mais benéfico não

---

<sup>37</sup> O Instituto Português da Qualidade apresenta a seguinte definição “A presente Norma pretende assim estabelecer um referencial normativo que contribua para que as organizações melhorem o seu desempenho, com ênfase no seu sistema de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação (IDI), como método fundamental de criar conhecimento e de o transformar em riqueza económica e social.” (Qualidade, 2007, p. 4).

<sup>38</sup> À data de 31 de Dezembro de 2009, existiam apenas 24 empresas certificadas pela NP 4457:2007 (COTEC, 2010, p. 13). A 11 de Abril de 2018 esse número ascendia às 159 organizações reconhecidas à luz desta norma (Informação obtida via mensagem de correio eletrónico proveniente do Instituto Português da Qualidade no dia 11 de Abril de 2018).

<sup>39</sup> Patente consagra um instrumento de política governamental ou supranacional com dois objetivos; Por um lado, incentivar a inovação, conferindo uma posição de monopólio ao detentor da mesma, e por outro lado, pretende divulgar o conhecimento nela contido (Lemley et al., 2018).

<sup>40</sup> *Copyrights*

<sup>41</sup> *Enforcement* define um conjunto de mecanismos que visam proteger os titulares direitos de propriedade intelectual evitando ou cessando a infração. Num segundo momento preveem a punição dos infratores (Lemley et al., 2018, p. 652).

solicitar nenhum tipo de proteção não revelando ao mundo o segredo do produto (Lemley, Feldman, & Olin, 2018, p. 658,666,667).

Dado que o aumento ou diminuição dos valores associados aos direitos de propriedade intelectual representam uma constante crítica no cálculo da rentabilidade da inovação (Spielkamp & Rammer, 2009, p. 4), inquirimos a entidade reguladora do processo de patenteamento a nível europeu (European Patent Office), com vista a perceber a possibilidade de o mesmo reduzir os custos das patentes em função da importância das mesmas para a prosperidade das iniciativas inovadoras por parte dos Estados-Membros. Obteve-se uma resposta positiva com a indicação de que foi já aprovada pelo Administrative Council of the European Patent Organisation uma redução dos montantes associados a todos os procedimentos de patenteamento europeus com efeito a partir do dia 1 de abril de 2018 (Informação obtida via mensagem de correio eletrónico proveniente do European Patent Office no dia 5 de Abril de 2018).

Em acréscimo às metodologias formais e informais de proteção do património imaterial ao dispor das sociedades, compreende-se de modo equivalente, que quanto maior for o conhecimento tácito inerente a uma firma, mais complicado será de outros agentes de mercado replicarem os seus produtos, serviços ou *modos operandi*. Este tipo de *know-how* intrínseco reside nos colaboradores da organização, sendo estes muitas vezes a chave para a proteção dos negócios (Kerr & Nanda, 2014).

Todas as problemáticas antecedentes constituem forças que dificultam a emergência e/ou a implementação de projetos inovadores no seio de uma organização. Ponderar, em retrospectiva, casos de falência de companhias motivados pelo descuido no combate ou eliminação de uma ou mais das ameaças explanadas, reforça a importância de aplicar cada uma das soluções previamente descritas.

### Determinantes relevantes para o sucesso das inovações

Para atingir as vantagens anteriormente descritas, as empresas devem trabalhar no sentido de alcançarem o *innovation sweet spot* ou os vulgarmente denominados “pontos de dor”. Na sua essência definem-se por áreas ou questões muito importantes para os consumidores, mas onde a satisfação com as soluções apresentadas é diminuta. As

companhias focadas nestes tipos de espaços de atuação exibem taxas de sucesso no lançamento de novos bens e na prestação de serviços inovadores de aproximadamente 80% (Lindegaard, 2011).

Nesta ótica de pensamento, introduzimos a filosofia do círculo dourado idealizada por Simon Sinek<sup>42</sup>. Para o palestrante e consultor, as organizações devem preocupar-se em primeira instância com o “por quê” de produzirem algo, passando de seguida para o “como” o irão fazer, culminando naquilo que efetivamente venderão ao público (Sinek, 2009). Todavia, no corrente cenário empresarial, constata-se uma preocupação das companhias acordarem o que irão fabricar, questionando-se apenas num segundo momento sobre a sua utilidade, em que região do globo e para quem.



Figura 4 - Representação do autor do círculo dourado

(Sinek, 2009)

Não obstante a validade destas teorias, cumpre introduzir duas visões contrárias sobre esta problemática. Para Charles Leadbeater, a atual abordagem às invenções baseia-se na premissa do criador saber a utilidade da mesma. Na sua opinião, cada vez mais os originários

---

<sup>42</sup> Simon Sinek, Londres, 1973, etnógrafo de profissão, leciona atualmente comunicação nos cursos avançados da Universidade de Columbia. É membro do *Think tank RAND Corporation* (Sinek, 2009).

das inovações não conseguirão identificar qual a sua utilidade, sendo em conjunto e/ou em colaboração com os utilizadores definido qual o seu desígnio (Leadbeater, 2005).

A segunda objeção surge da visão Schumpeteriana, segundo a qual, para além de constituir uma oposição, poderá revelar-se em simultâneo uma solução para os bens e serviços criados sem terem por base a resposta a um problema real. O economista austríaco advogava ser tão importante o indivíduo realizar uma invenção como despertar nas pessoas a necessidade para usufruírem da mesma. Atente-se na demonstração explicativa dada por este, reportando-se à criação de um objeto, atualmente corriqueiro como é o caso do sabonete: “Não é suficiente a produção de um sabonete satisfatório, é também necessário induzir as pessoas a tomarem banho.” (Schumpeter, 2017).

Aliado a estes fatores estruturantes de qualquer companhia, emerge o conceito de *time to market*, intimamente relacionado com o custo de oportunidade, revelando-se um componente importantíssimo na gestão dos processos de geração de conhecimento e inovação. O tempo correto de lançamento dos bens e serviços recém-criados determina com frequência a capacidade de triunfar sobre os seus pares. Se por um lado esta introdução ocorrer demasiado cedo, poderá sentenciar o produto por via de os consumidores ainda não estarem aptos a receber a inovação anexada ao mesmo, ou simplesmente não sentirem, à data, necessidade do mesmo. Por oposição, ao verificar-se a apresentação das inovações concebidas num momento mais tardio, incorre-se no risco de estas já não serem consideradas, pelos consumidores, verdadeiras inovações por visualizarem produtos com as mesmas finalidades e funcionalidades junto da concorrência.

Um dos motivos associados à projeção retardada dos bens e serviços desenvolvidos prende-se com a “armadilha da perfeição”. A este respeito leiam-se as declarações de Michael Hammer “Companies that strive to design the ultimate new way of doing things usually do nothing at all; they lose momentum while tinkering and revising, and the resulting solution is too grandiose to be implemented.” (Hammer, 2005). Na mesma publicação, o autor faz suas as palavras de François-Marie Arouet (Voltaire) para nos transmitir o pensamento do filósofo francês, segundo o qual a perfeição é inimiga do bom e o que é feito é melhor do que o perfeito (Hammer, 2005).

A empresa norte americana Schneider National concebeu uma solução para contornar esta cilada do perfeccionismo e ultrapassar a emboscada do momento certo, aqui referida.

Adotou-se na firma o princípio dos 70%, permitindo lançar para o mercado as ideias com essa percentagem de desenvolvimento atingido, sendo aperfeiçoadas ao longo do tempo de implementação. Este sistema devolve à empresa um real *feedback* da aceitação dos produtos/serviços por parte dos consumidores (Hammer, 2005).

Seria necessário remontar ao ano de 1997 para conhecer a antecessora pioneira desta metodologia de “prototipagem rápida”. Este foi o ano em que Larry Page e Sergey Brin lançaram para a Web uma página denominada Google. Para além da simples caixa de pesquisa, existia uma carta anexa onde os fundadores informavam os seus utilizadores das futuras funcionalidades a introduzir num curto espaço de tempo naquela mesma página. Volvidos 20 anos do seu lançamento, o endereço [www.google.pt](http://www.google.pt) continua a apresentar unicamente a mesma singela caixa de pesquisa. Os fundadores da gigante tecnológica não esperaram dispor de todos os recursos para testarem o seu trabalho e esse facto valeu-lhes a liderança de um mercado de biliões (Gonçalves, 2011). Os aficionados em inovação desenvolveram um mantra consubstanciado pela expressão “fail fast, fail often” (Catmull, 2015; Salinas, 2015, p. 2).

A experimentação representa, assim, um elemento chave para o desenvolvimento de qualquer procedimento inovador. Empresas bem-sucedidas na execução destes processos desenvolvem mecanismos de experimentação “amigos” da falha (*safe to fail*) ao invés de criarem experimentos à prova de falhas (*fail safe*) (Imaginatik, 2015).

Correntemente, os líderes empresariais detêm ainda à sua mercê, uma ferramenta denominada *design thinking*, concebida com a finalidade capital de permitir às instituições ultrapassarem bloqueios na resolução de problemas – via soluções inovadoras – consagrando a possibilidade de estas serem testadas e validadas *in loco*. Neste âmbito, em 2004 a P&G criou o projeto Clay Street com o objetivo de reunir de forma *ad hoc* (fora dos escritórios da empresa) equipas de diversos departamentos. Pretendia-se que estas, recorrendo à metodologia anteriormente mencionada, pudessem pensar em novas soluções para os problemas das suas diversas marcas e testá-las de uma maneira rápida, sempre tendo por base a ótica do utilizador. Com recurso a esta tipologia solucionadora, as organizações dispõem da possibilidade de validar rapidamente as ideias geradas pelo processo referenciado, permitindo-lhes passar da idealização à ação concreta velozmente. Note-se que o projeto Clay Street, ao ser desenvolvido fora da sede da empresa, confere-lhe a habilidade de criar um ambiente de *start-up*, tornando os processos de decisão significativamente menos

burocráticos, de modo a acompanhar a velocidade das validações constantes por parte dos colaboradores (Chang, 2017; Cohan, 2012; Sosa, 2015, p. 2).

### *Financiamento*

Para um sustentável incremento da performance inovadora, em muito contribui a capacidade de financiamento inerente a cada companhia. Com efeito, tendencialmente as firmas com melhor acesso ao financiamento são, *ceteris paribus*, mais inovadoras e capazes de extrair mais valor das suas inovações (Kerr & Nanda, 2014; Peeters & van Pottelsberghe De La Potterie, 2003; Spielkamp & Rammer, 2009). Esta condição constitui um componente inegavelmente crítico para a aferição de sucesso dos ímpetus inovadores, materializando-se na facilidade sentida ou não pelas empresas no acesso às fontes de financiamento disponíveis no mercado. Face ao paradigma vigente no mercado financeiro, verifica-se um vasto rol de opções disponíveis para apoiar o investimento inovador dos diversos agentes económicos, cabendo a cada um optar pela hipótese que mais se adequa ao seu perfil.

Assim, enumeram-se de seguida as principais opções existentes para as sociedades alavancarem os seus investimentos em projetos idealizados para o desenvolvimento de novos bens, serviços, processos ou modelos de negócio.

Predominantemente, as sociedades recorrem aos fluxos de caixa gerados pelas vendas dos bens e serviços produzidos e oferecidos para sustentarem financeiramente as suas atividades inovadoras. A justificação para este corolário poderá assentar na dificuldade sentida pelas organizações para obterem capital através das opções descritas subsequentemente e motivada por não dependerem de nenhum agente externo para avançarem com a concretização das suas ideias promissoras (Spielkamp & Rammer, 2009, p. 5,11).

A banca tradicional, percecionada recorrentemente como um parceiro precioso no planeamento e execução dos projetos em IDI, revela-se muitas vezes inoperante na resposta à necessidade dos clientes com investimentos em áreas inovadoras (principalmente disruptivas). A escassa oferta de linhas específicas de alavancagem à inovação poderá explicar-se pela falta de elementos colaterais para dar de hipoteca no ato de submissão do processo bancário, pelo facto de os proveitos das operações serem difíceis de prever *ex ante*

ou pelos constrangimentos existentes no ajustamento dos métodos de avaliação à concessão de crédito para esta finalidade (Bravo-Biosca et al., 2012; Spielkamp & Rammer, 2009).

Após contacto via *email* com os maiores bancos detentores de operações comerciais em Portugal, obteve-se o seguinte retrato das linhas de financiamento exclusivas à inovação oferecidas pelo setor<sup>43</sup>:

<b>Instituição bancária</b>	<b>Linha financiamento inovação</b>
Bankinter - Portugal	O Bankinter dispõe de uma Fundação para a inovação dedicada a financiar projetos IDI. Atualmente encontra-se a funcionar plenamente em Espanha, estando correntemente a instituição a implementar as iniciativas da Fundação em Portugal.
Santander Totta - Portugal	Detém periodicamente linhas protocoladas específicas de apoio à inovação.
Caixa de Crédito Agrícola Mútuo	Não consagram linhas dedicadas exclusivamente a projetos de inovação para além dos produtos de médio longo prazo.
Deutsche Bank - Portugal	Atualmente não faz parte da estratégia do Deutsche Bank Portugal o desenvolvimento deste tipo de linhas.
Banco Português de Investimento	Sem resposta
Novo Banco	Sem resposta
Caixa Geral de Depósitos	Sem resposta
Millennium BCP	Sem resposta

Figura 5 – (Dados recolhidos pelo autor) Tabela síntese das linhas de financiamento dedicadas à inovação em Portugal

Por sua vez, o recurso ao financiamento via capital de risco desbloqueia uma série de entraves estruturais inerentes à banca tradicional. Tipicamente, a contrapartida prejudicial de se perder o controlo da administração da empresa acaba por se desvanecer na vontade de implementar as inovações pretendidas, na ótica otimista de sucesso das mesmas e na esperança da entrada de executivos de excelência para a gestão (Bravo-Biosca et al., 2012). Ultimamente, vem-se observando um crescimento mundial desta metodologia de capitalização (Kandybin & Kihn, 2004, p. 11). Em consequência da curta dimensão de

<sup>43</sup> As informações foram obtidas através da troca de correspondência eletrónica com as instituições bancárias entre os dias 10 de Abril de 2018 e 12 de Maio de 2018.

fundos de capital de risco nacionais, as empresas portuguesas acabam por procurar fundos estrangeiros em Inglaterra, Alemanha ou França (países com fundos de maior dimensão) (Kraemer-Eis, Signore, & Prencipe, 2016; Vanham, 2015).

Na senda das opções de capitalização privada, o mercado devolve ainda outros mecanismos, dentro dos quais se destacam os *business angels*, *crowdfunding* ou a hipótese de tornar o capital da empresa aberto ao público via uma *Initial Public Offering (IPO)* (Bravo-Biosca et al., 2012).

Em alternativa às opções de capitalização privadas, em alguns países as companhias podem ser agraciadas por um apoio público direto sob a forma de subsídios dedicados à inovação (Spielkamp & Rammer, 2009, p. 5). No caso nacional em concreto e desde a adesão do nosso país à Comunidade Europeia, as empresas lusas detêm a oportunidade de se candidatarem aos fundos comunitários da União Europeia. Entre o período de 2014 a 2020 serão distribuídos aproximadamente 66 mil milhões de euros aos Estados-membros dedicados unicamente à investigação e inovação (European Commission, 2018). Em Portugal, estes fundos são operacionalizados pelo programa COMPETE através do primeiro eixo “Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação” (Portugal 2020, 2018).

Se a dotação orçamental alocada ao longo dos vários quadros comunitários representa um forte indicador do comprometimento da UE para com a inovação, a Comissão Europeia, ciente da importância dos projetos de IDI para a estratégia “Europa 2020” foi mais além. Em 2010 criou uma iniciativa de 30 medidas<sup>44</sup> destinadas a melhorar as condições de financiamento para todos os agentes económicos europeus para fins de inovação (European Commission, 2018).

Todas as injeções de capital a favor das companhias, independentemente da entidade adjudicatária, compreendem uma maior ou menor facilidade a respeito das suas aprovações em virtude da fase em que se encontra o projeto inovador. Adverte-se que as primeiras fases do mesmo (idealização e delineação, por exemplo) representam normalmente as mais difíceis de atraírem investimento (Bravo-Biosca et al., 2012).

---

<sup>44</sup> A iniciativa foi apelidada de “União da Inovação” e encontra-se inserida nas diretrizes orientadoras da estratégia “Europa 2020”. O conjunto das medidas apresenta como principal objetivo o incentivo ao processo de conversão de ideias em produtos e serviços geradores de valor acrescentado não só para a empresa ou instituição mas também para a sociedade do respetivo Estado-membro (European Commission, 2018).

Sobre a questão do investimento em inovação ou em rubricas orçamentais invariavelmente ligadas ao mesmo (D&I por exemplo), cumpre-nos advertir para dois perigos intrínsecos ao mesmo. O primeiro explica-se com recurso à aplicação da lei dos rendimentos decrescentes<sup>45</sup> em relação aos *outputs* inovadores, significando isto que por cada euro despendido a mais no desenvolvimento de novos bens e serviços resultará um retorno tendencialmente inferior. Esta prática poderá explicar a razão base que conduz muitas empresas a um aumento de verbas para despender em inovação, não recolhendo contudo os resultados esperados desses investimentos, dado não se verificar uma proporcional aplicação desse capital em elementos como a estrutura, os processos, sistemas ou nas capacidades organizacionais<sup>46</sup> (Kandybin & Kihn, 2004, p. 3,5).

Em segundo lugar, importa advertir para as situações onde não se verifica uma correta preparação por parte das firmas para receberem os investimentos designados para a área da inovação. Demonstrando-se verdadeiro este pressuposto, poderá estar em causa uma rutura dos recursos da empresa com impacto direto no progresso a curto e longo prazo bem como um estrangulamento da performance criativa. Com efeito, ao injetar-se uma elevada quantidade de capital para alocar aos processos de inovação, irá certamente iniciar-se uma atividade frenética em busca de resultados que sustentem o investimento atribuído. Assim, deve-se procurar distribuir gradual e sustentadamente os capitais disponíveis em função da predisposição apresentada pela companhia para os rececionar (Amabile et al., 2002).

### *Cultura*

Tendo por base a literatura estudada, apresentamos em seguida as características que definem a melhor cultura, estrutura, modelo e liderança organizacional para alcançar as vantagens enunciadas. Iniciamos com a descrição da melhor cultura. Nesse sentido, atente-se nas três imagens infra:

---

<sup>45</sup> Esta lei (também denominada dos rendimentos marginais) prova-nos o decréscimo da produção (Y) aquando da incorporação de novos fatores produtivos ou no aumento dos já existentes mantendo-se um ou mais fatores constantes. Suponha-se assim o caso de uma empresa com os seguintes fatores de produção: capital (K), trabalho (L), tecnologia (E) e investimento em inovação (I). A fórmula  $Y=f(K,L,E,I)$  traduz-nos o aumento ou decréscimo da produção em função das variáveis descritas (Pinho, 2016, p. 217).

<sup>46</sup> Relativamente a este assunto cfr.: (Chan, de Jong, & Ranade, 2014).

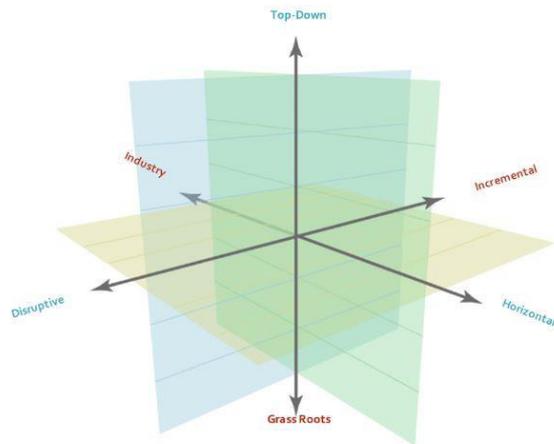


Figura 6 - The 3D Model of Innovation

(Sayeed, 2017)

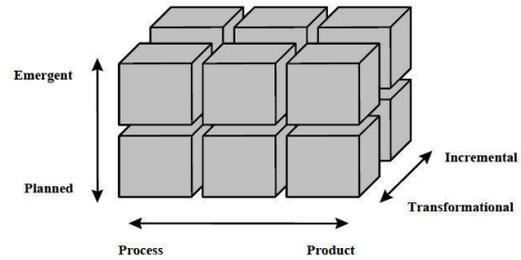


Figura 7 - Scope of Innovation

(Flynn et al., 2003, p. 38)

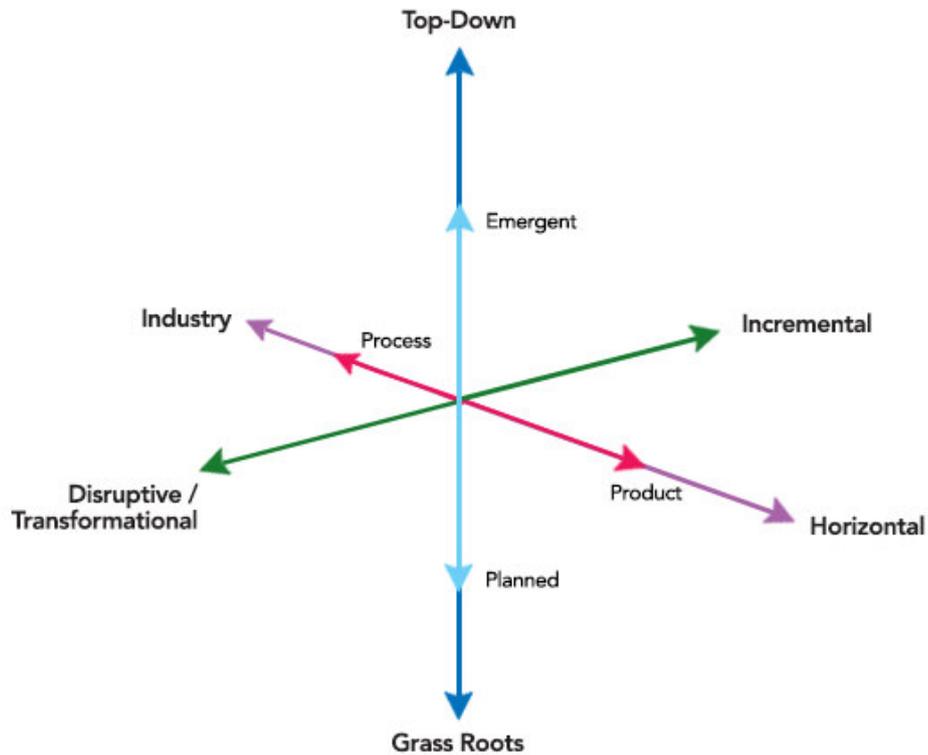


Figura 8 - (Representação do autor) Junção do "3D model of innovation" com a matriz "Scope of innovation"

(Flynn et al., 2003; Sayeed, 2017)

No eixo bicéfalo entre a gestão de topo e os colaboradores constituintes da base da empresa, a inovação não parte apenas da liderança ou de um departamento criado para o efeito, mas sim de toda a organização, podendo surgir espontaneamente ou como resultado de um

planeamento. Esta abordagem permite aproveitar o potencial de toda a empresa e não apenas de um grupo de diretores ou gestores em específico.

In a large organization this could represent tens of thousands of people who may have far deeper insights into how to rethink a particular aspect of the company. Collectively, their ideas can be transformative (Sayeed, 2017).

Uma figura capaz de assegurar esta fluência do conhecimento entre todos os setores é o *Chief Innovation Officer* (CIO<sup>47</sup>), visto deter as competências necessárias para assegurar a transversalidade das ideias ao não obedecer à mesma cadeia de comando dos restantes funcionários, solicitando continuamente à administração a transmissão de um apoio legitimado para os seus subordinados (Imaginatik, 2015, p. 2; Van Dijk & Van Den Ende, 2002, p. 388).

Na outra face do gráfico observa-se a dicotomia entre a inovação incremental em contraste com a disruptiva. Na cultura preconizada assume-se a apologia do equilíbrio entre estes dois opostos.

O último antagonismo nasce da distância verificada entre a indústria onde a empresa está inserida e os restantes *players* de mercado. Na opinião de Imran Sayeed<sup>48</sup> (2017), a companhia não se deve focar apenas na sua área de atuação, mas abrir horizontes para outros setores de negócio distintos. Para viabilizar este cenário, configura-se tão necessário manter o foco na criação de novos produtos como no melhoramento e invenção de novos processos internos da organização (Flynn et al., 2003).

### *Estrutura*

Avançando para a identificação da melhor estrutura na ótica do aproveitamento do potencial inovador da instituição, acreditamos que, recorrendo à bibliográfica analisada, o modelo de *learning organization* se assume enquanto o melhor catalisador do referido potencial<sup>49</sup>. A corroborar esta convicção surgem as revelações de Salim e Sulaiman (2011, p. 122) baseadas numa amostra de pequenas e grandes empresas, sediadas desde o continente

---

<sup>47</sup> Também designado pelo acrónimo CINO para evitar confusões com o *Chief Information Officer* (igualmente descrito por CIO).

<sup>48</sup> Imran Sayeed é conferencista, membro do conselho executivo do MIT Sloan School of Management e antigo Chief Technology Officer (CTO) na empresa NTT.

<sup>49</sup> Sobre esta temática crf.: (COTEC, 2010, p. 37).

Norte Americano até à Malásia. Estas atestam como verídica a hipótese relacionadora da capacidade de aprendizagem de uma organização com o nível de inovação emanada<sup>50</sup> (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002, p. 516).

A organização que aprende constitui um sistema estrutural assente em quatro pilares capitais. Estes são o compromisso de todos os intervenientes para aprender continuamente (*commitment to learning*), a aptidão destes para conceber pensamentos fora da sua zona de conforto estando permanentemente recetivos a novas ideias (*open mindedness*), a conceção de uma metodologia intra organizacional de distribuição do conhecimento (*intraorganizational knowledge sharing*) e, por último, a detenção de uma visão partilhada dos objetivos e da missão da empresa (*shared vision*) (Flynn et al., 2003, p. 15; Salim & Sulaiman, 2011, p. 120). Quando este último aspeto está presente no ADN da companhia, constata-se um maior compromisso no cumprimento dos objetivos estipulados, uma eficaz partilha das informações (sendo relevante permeabilizar as fronteiras entre os diversos departamentos, hierarquias ou tecnologias para atingir esse fim) e um aumento dos comportamentos de entre ajuda. Destaca-se, ainda, um incremento dos sentimentos de propriedade e de responsabilidade, suportados pelo claro entendimento, detido por parte dos colaboradores, do propósito do seu trabalho (Lawson & Samson, 2001; Perry-Smith & Mannucci, 2017, p. 12).

Dada a capacidade desta estrutura organizacional aprender ininterruptamente, existe uma maior facilidade de adaptação às novas diretrizes dos mercados, impostas pelos seus consumidores e utilizadores. A capacidade de reação ao advento da mudança apresenta um elevado nível de resposta, fruto da aptidão organizacional para executar processos de transição entre as unidades de negócio geradoras de fluxos de receita em prol das unidades vindouras (Salim & Sulaiman, 2011, p. 120).

Atente-se que, idealmente, os colaboradores de determinada empresa serão indivíduos inteligentes e capazes. Assim, os superiores hierárquicos deverão evitar expor os planos e objetivos da organização, sem antes revelarem quais as motivações impulsionadoras dos mesmos. De outra forma, os funcionários em causa poderão suspeitar das ordens recebidas, pelo facto de acharem que são mensagens manipuladas para atingirem um propósito desconhecido para eles, tentando instintivamente minar as diretrizes rececionadas

---

<sup>50</sup> Existem outros autores a abordar esta correlação pelo que se cfr.: (Wang & Ellinger, 2008).

(Catmull, 2015, p. 153). Uma forma de as administrações evitarem este cenário consiste em plasmar, desde logo, os objetivos e as intenções subjacentes aos projetos inovadores no dicionário canónico da organização, por forma a que estes sejam partilhados e retransmitidos por entre os vários colaboradores da mesma (Imaginatik, 2015).

Em suma e em consonância com estudos sobre este tópico já desenvolvidos, reforça-se a noção de a capacidade de aprendizagem de uma organização estar diretamente associada ao aumento da performance económica e à obtenção de um estatuto competitivo mais favorável em comparação com os seus concorrentes (Salim & Sulaiman, 2011, p. 122).

### *Liderança*

Para uma eficiente persecução destes elementos estruturais, contribui, em larga escala, uma liderança adequada. A palavra liderança impõem-se pois já não bastam bons gestores para preencher as atuais demandas empresariais (Khan, Rehman, & Fatima, 2009, p. 679). Esta liderança carece de ser legitimada pelos colaboradores e deve ser imaginativa, inspiradora e relacionalmente capaz de converter o potencial intelectual dos colaboradores em valor acrescentado para a organização. A ratificação das chefias poderá ser suportada por um compromisso entre as bases e os seus superiores. Para David Guest (2017) este seria um cenário possível quando se verifica a passagem de um ambiente de baixa segurança para um de elevada confiança, verificando-se de igual modo um desaparecimento do controlo hierárquico em prol de uma gerência participativa ou “co-gestão” (Totterdill et al., 2013, p. 6). A forma de eliminação do sistema piramidal de gerência varia entre as diversas companhias perpetuadoras desse objetivo. A título de exemplo, na Pixar, a *C-suite* deliberou, no sentido de retirar das mesas de reuniões (às quais compareciam diretores de topo, produtores, *storytellers*, desenhadores, entre outros elementos) os mostradores dos títulos de cada pessoa, dado que, na mesa oval onde tinham lugar as mesmas, as pessoas com cargos de topo ficavam invariavelmente no centro, relegando os restantes elementos para as pontas ou mesmo para os cantos da sala por via da falta de espaço. Este panorama impedia muitas vezes a livre fluência das ideias pela dificuldade de os elementos sentados na periferia do centro de ação não conseguirem expressar as suas opiniões (Catmull, 2015).

Já numa empresa Belga, o *CEO* eliminou o seu lugar reservado de estacionamento junto à entrada da fábrica. Este simples procedimento criou uma consciência coletiva entre

os trabalhadores de que o seu diretor executivo fazia parte da equipa por percorrer o mesmo percurso deles para chegar ao trabalho, ficando os limites hierárquicos bastante mais ténues (Tellis et al., 2009, p. 19).

Em sintonia com estas características, encontra-se a noção de liderança transformacional (também conhecida por motivacional). Esta deve mostrar empatia, consideração e apoio, resultando na ajuda necessária para um trabalhador ultrapassar o medo de desafiar o *status quo*, levando a um melhor desempenho criativo. Líderes transformacionais são capazes de inverter as lógicas instituídas, envolvendo os indivíduos nos processos de tomada de decisão, conseguindo extrair dos mesmos a geração de ideias proactivamente ao invés de estes se limitarem a seguir as rotinas estabelecidas. Verifica-se igualmente a capacidade para destituir as barreiras hierárquicas e a habilidade para estabelecer fortes laços funcionais entre as diversas equipas operacionais (Biner, 2015, p. 14; Gong, Huang, & Farh, 2009, p. 768; Khan et al., 2009, p. 680; Kontoghiorghes & Feurig, Susan M, 2005, p. 186,188; Lima Neto, Marques, & Rosa, 2016, p. 7; Paulsen, Callan, Ayoko, & Saunders, 2013, p. 597).

Este tipo de liderança contempla um envolvimento e uma inspiração constante dos seguidores, com recurso ao *mentoring*, ao *coaching* e à oferta dicotómica de desafios e apoios. O líder assume um papel relevante na ajuda de construção de um percurso de sucesso para os seus colaboradores, envolvendo-se nas necessidades dos mesmos, não só a nível profissional, como também pessoal. Esta relação bilateral é mediada por um respeito mútuo pelos sentimentos, pela conduta moral e pela auto realização de ambas as partes (Lima Neto et al., 2016, p. 7). Espera-se uma devolução por parte dos indivíduos de um elevado compromisso para com a organização e de uma forte intenção de aceitar os objetivos partilhados pelo topo da organização. Será suposto os funcionários irem além do cumprimento das expectativas detidas para os mesmos, transcendendo-se ao atingirem os seus potenciais máximos, adquirindo as capacidades necessárias para solucionarem problemas via intentos inovadores (Burgess, 2016, p. 3,7).

Face aos elementos expostos e pelo facto de Neil Paulsen (2013, p. 604) (entre outros autores) atestar verdadeira a relação positiva entre a liderança transformacional e os esforços inovadores dos colaboradores, considerou-se, neste trabalho, esta tipologia de liderança como a melhor para cumprir com os requisitos já expostos da cultura e estrutura da organização (Khan et al., 2009, p. 682,683).

Contudo, cumpre-nos efetuar alguns acréscimos a este modelo de gestão, necessários à correta adaptação do mesmo ao panorama empresarial atual. Nunca descurando os atributos supra identificados, o líder deverá mostrar-se disponível para abraçar eventos e oportunidades de *networking*, dando dessa forma o exemplo, incentivando os restantes membros da firma a fazerem o mesmo. Este torna-se um ponto fulcral, ao apurar-se o desejo sentido pelos colaboradores de trocar impressões com a gestão de topo. Estes são momentos facilitadores desses desígnios, onde as ideias poderão conhecer atalhos, chegando rapidamente ao poder de decisão (Lindegaard, 2011).

Outro suplemento que cumpre introduzir diz respeito à preconização de um ambiente tolerante ao risco (Tellis et al., 2009, p. 8), imperando um clima onde o falhanço não constitua um problema<sup>51</sup> (Ehrig, 2016, p. 6). Revela-se crucial terminar com os preconceitos vigentes revestidos da retórica do receio de os clientes não gostarem dos novos desenvolvimentos da empresa ou de os funcionários acreditarem não deterem as capacidades suficientes para almejem as ideias propostas. Compreender o fracasso como um resultado expectável numa organização inovadora é fundamental, tanto como afastar o medo enquanto elemento inibidor da vontade de cada indivíduo arriscar a ir mais além (pensar fora da caixa) (Catmull, 2015, p. 136,138,151).

Não obstante a pertinência desta tolerância ao risco e ao falhanço em grande parte dos setores, efetua-se uma ressalva relativa a determinados casos onde vigora o imperativo de não se verificar nenhuma falha, *ipso facto*, existe uma natural maior aversão ao risco. Tratam-se de indústrias como a medicina – onde é crucial deter uma taxa de zero erros – ou da aviação, caracterizada ao longo dos tempos como uma das áreas com menor número de ocorrências errantes (Catmull, 2015, p. 142).

No relatório sobre o estado da inovação em 2015, emerge a noção de que apenas com a vivência deste clima amigo do erro se conseguirá fazer jus ao facto de as melhores práticas para a inovação ainda estarem a ser geradas, ou seja, estarem permanentemente a serem rescritas. Nesse sentido, a liderança procede à criação de um novo léxico de palavras, comutando as definições de eficiência, previsibilidade e análise de risco por possibilidade, potencial criativo, ação empreendedora e custo de oportunidade (Imaginatik, 2015, p. 4,9; Klotz-Guest, 2013, p. 7).

---

<sup>51</sup> Do inglês “Failure is ok”

Qualquer companhia a operar no mercado deverá possuir a força de vontade para aceitar os riscos intrínsecos ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, assimilando que este fará sempre parte do processo, não existindo possibilidade de ser subestabelecido por qualquer apoio de entidades externas (Kasper & Marcoux, 2014; Spielkamp & Rammer, 2009, p. 14).

Atribui-se ainda à liderança a responsabilidade de estipular para a firma um sentido de identidade o mais abrangente possível. A definição lata do *métier* da empresa permite aos seus integrantes abraçarem diferentes modalidades estratégicas em função da natural evolução do mercado. Atente-se no percurso histórico das companhias de caminhos-de-ferro norte americanas. Estas foram incapazes de manter a hegemonia competitiva em relação às ameaças emergentes, à época, como o carro a motor ou o avião a jato. As administrações fixaram a identidade das suas indústrias aos comboios ao invés de lhes concederem a abrangência de se definirem enquanto empresa de transportes (sendo neste caso indiferente qual seria o meio utilizado para esse efeito estando, por isso, aptas a competir em qualquer área da mobilidade) (Tushman, Smith, & Binns, 2011). O *ethos* de uma firma deverá mutar em função do progresso de cada área de negócio. Esta capacidade de transformação desbloqueia a aptidão de as organizações cambiarem as suas visões sobre os benefícios a curto prazo em prol do comprometimento com o processo de inovação a longo termo (Parzefall et al., 2008, p. 174).

A última adição concerne a existência na administração da força de vontade e da capacidade de canibalizar os produtos existentes, geradores de receitas para a sua organização (Tellis et al., 2009, p. 8). Esta foi aliás, a capacidade inexistente na Kodak, que pelo seu histórico inovador representa uma concisa demonstração exemplificativa desta necessidade de as empresas renovarem continuamente os produtos geradores de fluxos de caixa por estrelas<sup>52</sup> em ascensão.

Fundada em 1888 por George Eastman, a ex-líder mundial no mercado da fotografia, foi incapaz de avançar com as vendas em massa de uma invenção surgida no seio da empresa no ano de 1975: a fotografia digital. Esta decisão deveu-se essencialmente ao medo de consumir o mercado base da firma, ou seja, a fotografia analógica, subdividida nos *clusters* das máquinas, mas essencialmente no dos rolos e das revelações. Inesperadamente, os

---

<sup>52</sup> Conforme matriz já apresentada (*vide* figura 3, página 24).

gestores responsáveis à data consideraram que enveredar pela produção e comercialização das máquinas digitais iria aniquilar por completo as vendas dos rolos e a necessidade de os clientes pagarem para revelarem as suas fotos, levando conseqüentemente à falência da companhia. Pese embora o segredo da invenção ter sido bem protegido pela Kodak, volvidos 20 anos, não só o mercado tendeu evidentemente para a era digital, como diversas empresas começaram a desenvolver as suas próprias máquinas digitais, *e.g.*, Fuji, Olympus, Nikon ou Sony. Após anos de resultados negativos e de recorrentes despedimentos, a Kodak viu-se obrigada a abrir falência em 2012, estando neste momento abrangida pelo capítulo 11 do código de insolvência norte-americano<sup>53</sup> e em tentativa de recuperação financeira e económica (George, 2005; O'reilly & Tushman, 2004; Prenatt, Ondracek, Saeed, & Bertsch, 2015).

A negação da importância de canibalizar os produtos de sempre em prol dos produtos do futuro por parte da liderança da Kodak ditou a perda da hegemonia de mercado e a iminência de falência de um dos maiores impérios empresariais tecnológicos de sempre.

Não obstante o conceito base de liderança motivacional e aos respetivos acréscimos efetuados, a chefia deverá deter, nos diversos quadrantes espaciotemporais de gestão da sua organização, uma visão holística de todos os processos constituintes da cadeia de valor da inovação (geração, aprovação, implementação e validação de ideias<sup>54</sup>) provenientes dos seus trabalhadores. Só desta forma conseguirá avaliar corretamente se as ideias em apreço coincidem com a estratégia empresarial acordada (Dorow, 2013; Kander, 2016).

No que concerne à etapa da geração, para além do natural momento de idealização ou *brainstorming*, ocorre um outro deveras crucial denominado destilação ou socialização da ideia. Neste ponto, a mesma será enriquecida e amadurecida, preferencialmente pelo maior número de intervenientes pertencentes ao ecossistema da empresa. A respeito deste período de incubação, introduz-se uma prática denominada “yes, and” que induz o elemento improvisação, destacando-se este como uma mais-valia para destilar as sugestões apresentadas. Esta prática consiste numa dinâmica de responder sempre de uma forma positiva às ideias apresentadas, acrescentando-lhes logo de seguida uma crítica construtiva por forma a amadurecer sustentadamente a ideia à medida que esta circula pelos vários

---

<sup>53</sup> Equivalente ao P.E.R. Português.

<sup>54</sup> As quatro fases da cadeia de valor da inovação podem assumir diferentes designações. Kandybin e Kihn (2004) sintetizam as mesmas nas fases de ideação, seleção dos projetos, desenvolvimento e comercialização.

colaboradores da organização (Klotz-Guest, 2013, p. 5). A instituição desta *práxis* empresarial vai ao encontro de uma característica primordial para que se verifique o florescimento da criatividade, consagrada pela capacidade de os indivíduos suspenderem os seus julgamentos negativos face às propostas sugeridas pelos seus pares (Parzefall et al., 2008, p. 169).

As duas primeiras fases da idealização (geração e aprovação) determinam por precedência o êxito das duas seguintes. Assim, as firmas precisam de estar alertas para o facto de um número elevado de ideias concebidas não significar obrigatoriamente que se trate de ideias de sucesso e, de muitas vezes, não residir no momento de *brainstorming* o verdadeiro obstáculo. Portanto, será importante os gestores não desperdiçarem recursos preciosos com as diversas sugestões geradas, mas sem futuros promissores ou não coincidentes com a missão, visão e valores da instituição (Dorow, 2013). As chefias deverão salvar-se para o caso de se verificar um desmedido volume de ideias apresentadas, pois a quantidade de trabalho necessário para as avaliar irá diminuir as suas capacidades de seriarem as sugestões com maior potencial ou culminar no estrangulamento do sistema de seleção (Holland, 2012, p. 4; Van Dijk & Van Den Ende, 2002, p. 391).

Sobre estas preposições, ressaltam-se os casos onde o gestor partilha o poder de decisão de aprovação de projetos com os outros colaboradores envolvidos no processo. Nestas circunstâncias, a pessoa no comando terá de conseguir conjugar a diluição do seu poder com os restantes membros, sem perder em nenhum momento a sua autoridade. Na atualidade, o gestor dispõe de determinadas ferramentas virtuais, operadas sobre uma base *online*, habilitadoras de um processo de deliberação, abarcando um consenso de todos os membros envolvidos. Exemplos destas *frameworks* são os fóruns ou os *softwares tailor-made*, desenvolvidos com a finalidade de o debate chegar a todos dentro da organização (Salinas, 2015, p. 5). Entenda-se que reside nesta ação de crivagem o busílis do processo, verificando-se maioritariamente a quebra da cadeia de valor da inovação neste ponto (Kandybin & Kihn, 2004, p. 7).

Embora a cadeia de valor da inovação transpasse áreas relativamente sensíveis da organização, no presente, as empresas consideradas *top*<sup>55</sup> em termos inovadores, optam pela subcontratação de certas fases da mesma. Ao compreenderem que não necessitam de dominar todas as etapas desta cadeia, as organizações conseguem dedicar-se aos seus *core business* e despender menos recursos em áreas estranhas à natureza da companhia (Kandybin & Kihn, 2004, p. 10).

Todavia, esta possibilidade não se estende a todas os estádios da cadeia. A primeira e terceira fase, geração de ideias e desenvolvimento respetivamente, permitem ser executadas por entidades externas à organização (Bravo-Biosca et al., 2012). Por seu turno, para a aprovação e comercialização não se coloca a opção de serem delegadas num parceiro ou num prestador de serviços, isto porque envolvem duas áreas intimamente relacionadas com a visão empresarial e em virtude desse facto, apenas a própria empresa poderá executá-las em conformidade<sup>56</sup> (Kandybin & Kihn, 2004, p. 11,12).

Em relação à cultura, estrutura e liderança importa ressaltar a necessidade de estes elementos se dotarem de uma ambidestralidade permanentemente. Significa isto que a organização deve adotar uma visão janusiana no momento de delineação estratégica relativa às unidades de negócio já existentes em conjugação com os negócios vindouros (O'reilly & Tushman, 2004).

Em concordância, as empresas mais bem sucedidas na transição darwinista dos bens e serviços da atualidade para os seus sucessores optam pela criação de equipas de trabalho do presente em simultaneidade com equipas do futuro. Às primeiras cabe a missão de manter a máquina operacional em funcionamento, incumbindo as segundas de assegurarem a idealização dos modelos de negócios da próxima geração. Estas últimas não trabalham para o orçamento do próprio ano, mas sim para os orçamentos posteriores, canalizando o seu enfoque essencialmente para mercados que revelarão elevadas taxas de crescimento, mas que ainda não existem e para necessidades antevistas, mas ainda não sentidas pelos

---

<sup>55</sup> A título de exemplo, a Procter & Gamble dedica anualmente uma verba de 200 milhões de dólares exclusiva para o departamento de investigação e desenvolvimento. Contudo, as inovações mais disruptivas não têm emergido do seio da empresa. A título de exemplo, a escova de dentes elétrica comercializada pela P&G a partir do ano 2000, representa um encaixe financeiro de mais de 200 milhões por ano. Apesar do avultado montante despendido internamente na procura deste tipo de produtos, a ideia surgiu de uma companhia que desenvolvia soluções inovadoras para a gigante americana (Kandybin & Kihn, 2004, p. 10).

<sup>56</sup> No momento da comercialização poderão existir subfases adjudicadas a outras firmas, tais como a publicidade ou os estudos de mercado (Kandybin & Kihn, 2004, p. 12).

consumidores. A reforçar esta teoria destacam-se as palavras proferidas por Charles O'Reilly “[ambidextrous organization] they provide a practical and proven model for forward-looking executives seeking to pioneer radical or disruptive innovations while pursuing incremental gains.” (O'reilly & Tushman, 2004).

Os gestores poderão encontrar nesta visão dualista uma resposta ao dilema da inovação, não constituindo, contudo, uma surpresa que sejam poucas as empresas habilitadas para absorver esta estratégia bipolar. Porém, para aquelas que concebam a competência ambidestra, ao analisar os determinantes de mercado, conseguirão assegurar o futuro da companhia nos próximos anos ou décadas. Esta capacidade de acomodar condutas aparentemente dicotômicas foi identificada como chave para assegurar a criação do presente e a manutenção do futuro de uma sociedade (O'reilly & Tushman, 2004).

A ambidestralidade explanada emerge enquanto resposta à pergunta retórica do porquê da grande maioria das empresas portuguesas deterem uma esperança média de vida de onze anos (Banco de Portugal, 2013; Félix, 2017, p. 36), contrapondo-se a uma minoria de firmas centenárias. A longevidade das companhias encontra-se por isso umbilicalmente ligada à conciliação de dois perfis de trabalhadores: os operacionalizadores do presente e os visionários do futuro (O'reilly & Tushman, 2004).

#### *Métricas e critérios de seleção dos projetos inovadores*

Para coadjuvar as administrações a desempenharem as suas funções competentemente nascem as métricas de medição da inovação, amplamente utilizadas enquanto base justificativa subjacente às decisões tomadas. Poucas expressões farão mais sentido para iniciar uma abordagem a esta temática de que a proferida por William Edwards Deming: “O que não pode ser medido não pode ser gerido”<sup>57</sup> (Deming, 1994, p. 35). Estas unidades de medida desempenham um papel elementar na sustentabilidade dos programas de inovação (Garvin, 1993). Se o impacto deste não puder ser parametrizado, a organização – enquanto conjunto de indivíduos – não conseguirá visualizar o seu valor, exercendo na fase de implementação uma enorme pressão e resistência, sentenciando muitas vezes os processos antes destes eclodirem. À medida que uma instituição aumenta os seus esforços

---

<sup>57</sup> Tradução livre do autor.

inovadores, cumpre-lhe divulgar regularmente os benefícios alcançados pelas iniciativas já terminadas ou em curso, existindo por isso a necessidade de dispor de mecanismos de medição desses mesmos benefícios (Sayeed, 2017).

Para Francisco Lacerda, presidente da Associação Empresarial para a Inovação (COTEC), torna-se essencial existir um sistema de métricas da inovação relevante e adequado, capaz de disponibilizar às empresas um método de comparação fidedigno, permitindo-lhes ajustarem as estratégias definidas em função dos resultados indagados (COTEC, 2017, p. 7).

De entre a literatura estudada, depreenderam-se alguns aspetos cruciais na formulação destes elementos avaliativos. Assim, destaca-se o facto de, idealmente, estes deverem ser desenhados por forma a se implementarem facilmente, devolverem um rápido *feedback* e necessitarem de ajustamentos em função dos diferentes departamentos e localizações geográficas onde decorra a sua instauração (Zizlavsky, 2016, p. 12). Métricas de qualidade caracterizam-se de igual modo pela sua comparabilidade em termos espaciotemporais, pela coerência e fiabilidade, sendo analiticamente úteis e passíveis de permitirem a monitorização ao longo dos tempos (Bóia, 2003, p. 11).

Dentro da vasta panóplia dos critérios de mensuração utilizados nos diversos pontos do globo, gostaríamos de destacar dois, por reunirem um largo consenso nas pesquisas realizadas até à presente data. O primeiro, denominado *Vitality Index*, define-se pela percentagem<sup>58</sup> de receitas provenientes dos novos produtos e serviços desenvolvidos (Goldense, 2015). Para os criadores deste índice, estes são considerados novos até aos três anos seguintes ao seu lançamento. No entanto, sublinham a importância de se proceder a um ajustamento deste período temporal em conformidade com os ciclos de vida verificados em determinada indústria. A delimitação deste hiato temporal constitui a maior dificuldade na aplicação da presente métrica. Pela sua composição e pelos resultados devolvidos, o *Vitality Index* oferece um panorama geral fiável da capacidade inovadora de cada instituição onde seja empregue (Forsman, 2010, pp. 33–42; The Chief Innovation Officer, 2016).

---

<sup>58</sup> A percentagem concreta varia entre indústrias, áreas geográficas e deverá ser atualizada em conformidade com as alterações de mercado (Forsman, 2010, pp. 33–42).

O segundo método de avaliação, o *Return On Innovation* (ROI<sup>59</sup>), compreende uma complementaridade do primeiro ao permitir ao gestor apurar qual a rentabilidade da inovação produzida através da seguinte fórmula:

Return On Innovation = Lucros líquidos acumulados obtidos a partir de novos produtos e serviços/ Despesas acumuladas em novos produtos e serviços

Para determinar o denominador desta operação, a *C-suite* avança com a circunscrição dos conteúdos a incluir, identificando quais os mecanismos a utilizar para proceder à medição (Zizlavsky, 2016, p. 12). Assim, estão abrangidos todos os custos inerentes ao departamento de investigação e desenvolvimento (incluindo nesta secção o suporte técnico, a resolução de problemas e as reformulações dos produtos, bem como os testes de qualidade), o melhoramento de marca, *design* ou dos canais de comunicação, a despesa dedicada ao aumento dos fatores de produção, a contratação de novos talentos ou os meios financeiros possibilitadores destes investimentos (Kolk & Eagar, 2014).

Visto estarmos perante duas métricas financeiras – possibilitadoras de projeções futuras - impera a necessidade de efetuar uma correta e exímia calibragem das mesmas de acordo com a realidade da companhia em questão. Caso esta condição não seja verificada, existe a possibilidade de se exterminarem ideias promissoras antes de estas disporem de uma oportunidade de demonstrar o seu valor para a empresa. Perante esta conjectura, o gestor deparar-se-á com outro paradoxo. Por um lado, é imperativo impedir uma hostilidade das métricas definidas para com os ímpetus inovadores. Contudo, colocando a hipótese de flexibilizar o critério de modo a evitar perder a “*the great big idea*”, incorre-se no risco de não cortar o financiamento a certas propostas condenadas ao fracasso, onde a organização irá apenas despender recursos financeiros desnecessariamente, não estando estes disponíveis na altura do surgimento dos projetos certos para se investir (Imaginatik, 2015). Ramon Salinas (2015) concebe, contudo, uma teoria divergente, argumentando que as verdadeiras oportunidades disruptivas de mercado não podem ser mensuradas por nenhum padrão existente até ao momento, não reconhecendo, por isso, qualquer valor das métricas para a inovação.

---

<sup>59</sup> Na área financeira, a sigla ROI também se utiliza para descrever *Return On Investment*. Por esse motivo também poderá ser definido pelo acrónimo “R2I” ou “ROI2” (Kolk & Eagar, 2014).

No âmbito das métricas não financeiras, é de ressaltar, ainda, o valor emocional da inovação. Tratando-se de um valor abstrato, variável entre indivíduos e organizações, o seu cálculo ocorre via resultados e impacto cultural. Quando a empresa consegue demonstrar à totalidade dos seus trabalhadores que determinada ideia foi aceite, validada e implementada – em conjunto com o colaborador originador da sugestão por exemplo – desencadeia-se internamente uma percepção comum de que a inovação está de facto acessível a todos, não sendo apenas uma pretensão das chefias sem qualquer aplicabilidade prática (Sarquis, Pizzinatto, Sehnem, Pizzinatto, & Duarte, 2017).

Outros procedimentos de medição poderiam fazer jus às características supra mencionadas, dos quais destacamos o *Innovation Scorecard*<sup>60</sup> e o *Innovation Scoring*<sup>61</sup> cabendo então às gestões das organizações, segundo os pressupostos apresentados e em função das suas características intrínsecas, aferir quais os melhores métodos de medição dos seus programas de inovação (COTEC, 2017; Zizlavsky, 2016, p. 10).

A montante destes indicadores desenrola-se uma etapa prévia de seleção e filtragem das ideias merecedoras de uma oportunidade de avançar para um processo de desenvolvimento. Neste ponto, submetem-se todas as sugestões a um conjunto de testes, com o intuito de apurar se se verifica um alinhamento com a missão da empresa, qual a probabilidade de sucesso e impacto económico associados, viabilidades técnicas e qual o grau de novidade. Efetua-se, assim, uma análise do valor expectável em função do esforço despendido, compreendendo-se nesta última rúbrica a quantidade de recursos humanos e financeiros necessários, os efeitos causados na estrutura da organização e o tempo dedicado para a concretização (Quandt et al., 2012).

Com o término destes processos deve proceder-se a um balanço, identificando-se quais os melhores projetos para o cumprimento dos objetivos previamente definidos. Todavia, mesmo aqueles que não atingiram os parâmetros pretendidos podem devolver benefícios, como por exemplo a informação que foi recolhida no mercado ou o *feedback* que

---

<sup>60</sup> Conjunto de métricas inspiradas nos princípios base do *Balanced Scorecard* (Zizlavsky, 2016, p. 10).

<sup>61</sup> Ferramenta de avaliação do desempenho da inovação. Os resultados são devolvidos via pontuação obtida na resposta a uma combinação de 30 questões (menos 13 em relação à primeira versão de 2007) oferecendo à empresa uma perspetiva abrangente da sua performance inovadora em áreas desde a estratégia até ao impacto sentido no mercado (COTEC, 2017, pp. 7–11).

tenha sido obtido até à data. Com este *background* torna-se muito mais simples efetuar o lançamento de novos projetos que tenham a mesma estrutura base (Salinas, 2015, p. 4).

Para além disto, deve-se proceder à constituição de um “banco de ideias” com o propósito de reunir e guardar para a posteridade as sugestões e os processos com potencialidade. Com a criação de um inventário de ideias evita-se um desperdício dos recursos que foram despendidos para as gerar, tornando o processo mais eficiente por conseguinte. Complementarmente, à medida que as ideias são enviadas para este “banco” deve existir uma descrição justificativa do motivo que levou à não implementação da mesma. Assim, caso se dê uma mudança no paradigma vivido, a ideia que anteriormente não tinha espaço ou capacidade para avançar, pode ser repescada e colocada em prática (Dorow, 2013; Peeters & van Pottelsberghe De La Potterie, 2003, p. 8).

A invenção do *post it* revela-se uma boa e concisa demonstração da importância deste inventário de ideias e dos benefícios *post mortem* do mesmo. Ao tentar desenvolver uma fita adesiva de elevada aderência, um colaborador da 3M acabou por desenvolver exatamente o oposto: um adesivo capaz de se colar aos objetos, mas que era facilmente retirado. Apesar das diversas tentativas deste indivíduo em arranjar um espaço e apoio dentro da 3M para germinar a sua invenção desviante, estas foram-lhe sempre renegadas. Volvidos 12 anos, a ideia encontrou um patrocinador dentro da empresa por ver nela uma resposta ao seu problema de não conseguir efetuar diversas marcações nos livros sem que as mesmas caíssem quando os abria. Além de resolver um problema a diversas pessoas, este produto passou arrecadar para a companhia aproximadamente mil milhões de dólares em vendas anuais (Ehrig, 2016, p. 1).

No que concerne aos projetos que, por via da experimentação e prototipagem, se concluem inviáveis (por mudanças nos hábitos de consumo ou por questões legais por exemplo), cumpre sublinhar que os mesmos demonstram de igual modo um resultado extremamente relevante para a organização. Conceber-se numa fase embrionária a possibilidade de insucesso futuro de determinado bem ou serviço dota prontamente a gestão de informação preciosa para poupar tempo e dinheiro à empresa ao não apostar nesses desenvolvimentos (Sarquis et al., 2017).

Acrescente-se, também, que a intuição se apresenta como uma característica incrivelmente preponderante, ao compreender-se com naturalidade que, praticamente, todos

os projetos disruptivos falhem nos testes ou não reúnam nenhum tipo de apoio nos estudos de mercado. Desta forma, apesar de ser um fator extremamente pessoal e irreplicável, torna-se clara a importância do instinto empresarial. A este respeito, João Cardoso, diretor executivo da Teleperformance Portugal, indica que para inovar também é preciso acreditar (Cardoso, 2016).

### A dicotomia das grandes empresas e das *startups*

A globalidade dos diversos conceitos apresentados ao longo do presente estudo assumem diferentes estilos de processamento e implementação na dicotomia necessária a efetuar entre as grandes empresas e as *startups*. Conceber a sua aplicação de uma forma idêntica constitui um erro crasso. Em sùmula, em companhias de maior dimensão, verificam-se condicionantes como a dificuldade de quebrar a barreira da inovação (devido à pesada burocracia existente) e a forte divisão dos colaboradores em departamentos isolados (constatando-se um acentuado clima de competitividade negativa, não permitindo a transferência de saber entre os mesmos) que não são vivenciadas nas pequenas firmas, em particular quando se encontram ainda numa fase emergente.

Em consequência, a velocidade na tomada de decisões varia drasticamente conforme o tamanho das organizações, visualizando-se nas de maior porte, devido aos fatores já indicados, uma capacidade de resposta das suas estruturas extremamente lenta, em contraste com as jovens empresas, onde as decisões fluem com uma enorme rapidez por não possuírem ainda os constrangimentos burocráticos dos *big players* (Lindegard, 2011). Por seu turno, as firmas de maior envergadura detêm a seu favor fatores como a reputação, maior experiência empresarial ou uma maior visibilidade externa, podendo estes representar uma preciosa ajuda no lançamento de novos bens ou serviços (Khan et al., 2009, p. 680) ou determinar uma maior facilidade no acesso às diversas fontes de financiamento (Bravo-Biosca et al., 2012; Kerr & Nanda, 2014; Spielkamp & Rammer, 2009, p. 4).

### Vantagens e importância da inovação

No atual contexto de economia globalizada, onde “o ritmo da mudança e transformação nunca foi tão elevado” (Lavrador, 2016), torna-se imperativo reforçar as vantagens competitivas sobre a concorrência (ou até mesmo eliminá-la), via desenvolvimento e persecução de projetos inovadores.

Evidencia-se, desde já, uma consequência natural associada aos processos de inovação, sendo a literatura que a suporta vasta e perentória. Os resultados inovadores apresentados pelas sociedades estão estreitamente relacionados positivamente com a sua performance geral, sustentada tipicamente via aumentos de fluxos de receita provenientes de *outputs* inovadores, maior eficiência e eficácia, incrementos de produtividade ou pela expansão das quotas de mercado (Shefer & Frenkel, 2005, p. 30,31).

Ao abrigo destes pressupostos, nasce a possibilidade de criação dos “oceanos azuis”, onde as organizações se libertam da necessidade de competir com os seus concorrentes ao descobrirem novos espaços de mercado inexplorados até ao momento. O termo foi cunhado por Chan Kim e Renée Mauborgne no seu livro “Blue Ocean Strategy”, ao atribuírem aos mercados concorrenciais a denominação de “oceanos vermelhos” (vermelhos por serem tingidos pelo sangue resultantes da luta concorrencial entre os *players* existentes), por contraste aos “azuis”, onde não existe concorrência para disputar, não havendo por isso sangue derramado. Assim, estes últimos caracterizam o espaço futuro, ainda por descobrir, onde as empresas poderão operar. Em jeito de explicação simplista do conceito, retroceda-se 30 anos e verifique-se a quantidade de mercados desconhecidos naquela época; alguns deles, os *smartphones*, a internet, grandes retalhistas alimentares eram apenas oportunidades prontas a ser almeçadas por qualquer um. Os autores procederam à medição dos resultados gerados pela criação de “oceanos azuis” tendo chegado às seguintes conclusões:

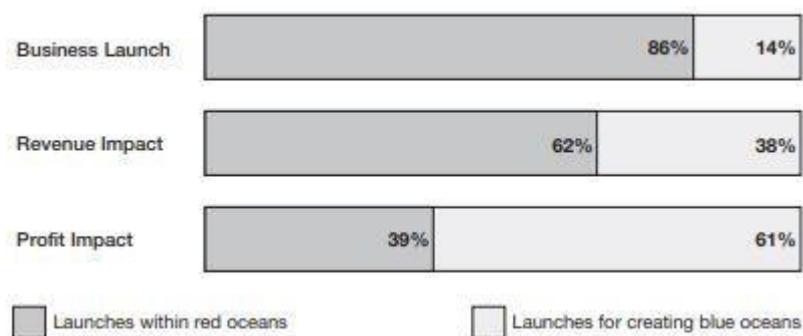


Figura 9 - The profit and growth consequences of creating blue oceans

(Kim & Mauborgne, 2015, p. 7)

Ao efetuarem um estudo relativo ao lançamento de novos negócios, tendo por base uma amostra de 108 companhias, compreenderam que 86% desses eram *upgrades* aos produtos já concebidos. Esta percentagem conferiu às sociedades 39% dos lucros obtidos. Por sua vez, os 14% remanescentes representaram a criação de “oceanos azuis”, tendo representado 61% da totalidade dos lucros auferidos no período analisado (Kim & Mauborgne, 2015, p. 7). A expressividade destes números demonstra-se reveladora da força motriz destes nichos de mercado, que por sua vez se encontram à disposição de qualquer agente económico.

Para o cenário descrito, contemplam-se duas opções diferenciadoras das firmas vencidas das vencedoras. As primeiras permanecem no “oceano vermelho”, onde apesar de poderem aplicar processos de inovação de sucesso, fazem-no com o intuito de arrebatar quota de mercado aos seus adversários diretos, aceitando disputar os clientes à luz das regras instituídas, recorrendo para isso ao incremento de qualidade e funções dos seus bens e serviços. As segundas focam-se em atingir a inovação disruptiva, permitindo-lhes explorar um segmento de mercado totalmente virgem, conseguindo estipular qual o preço a pagar pelos consumidores em troca da sua descoberta (Kim & Mauborgne, 2015, p. 12).

Outra grande vantagem reconhecida em inovações de sucesso prende-se com a deslocação da fronteira de possibilidades de produção (FPP) (Bóia, 2003, p. 5). Este conceito representa as quantidades máximas passíveis de serem produzidas por uma empresa, em função dos recursos e tecnologia disponíveis. Apresenta em paralelo todas as combinações impossíveis de serem atingidas sobre os mesmos pressupostos. Reproduz-se adiante um gráfico ilustrativo desta noção económica:

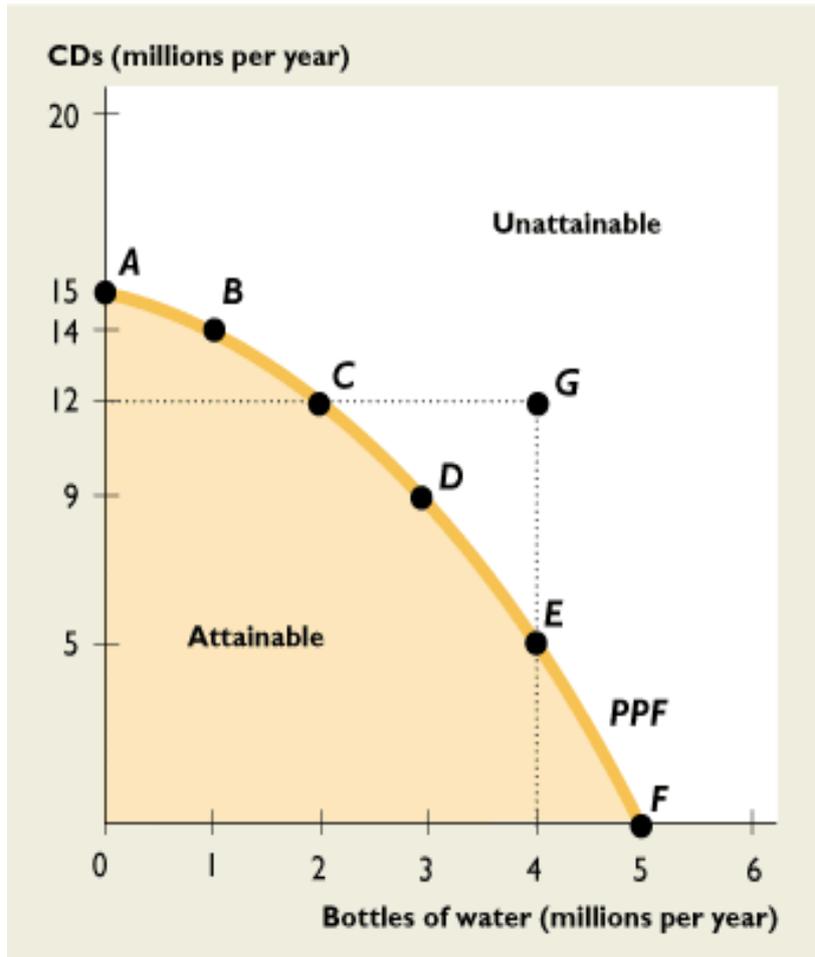


Figura 10 - Production Possibilities - Attainable and Unattainable Combinations

(McCaleb, 2016)

Todas as combinações contidas sobre e à esquerda da linha representada a amarelo – fronteira de possibilidades de produção - devolvem-nos graficamente os elementos constantes na tabela abaixo:

<b>Bottles of water (millions)</b>	0	1	2	3	4	5
<b>CDs (millions)</b>	15	14	12	9	5	0
<b>Possibility</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>

Figura 11 - Production Possibilities - Data

(McCaleb, 2016)

Num contexto de inovação, as organizações transcendem-se conseguido alcançar o inatingível até então, neste exemplo representado pelo ponto “G”. Paul Geroski, autor de

“*Entry, innovation and productivity growth*” atestou a teoria supra descrita, ao provar que as novas ideias e as inovações delas originadas provocam uma deslocação da FPP afetando positivamente o desempenho económico das organizações (Geroski, 1989, p. 577).

Tendo por base as vantagens competitivas anteriormente descritas, revela-se prudente atestar a relevância dos resultados inovadores – nas diversas formas que podem assumir – para a performance geral de uma empresa (Salim & Sulaiman, 2011, p. 122).

A gestão de pessoas, o desenvolvimento dos trabalhadores e do seu contributo para a inovação na organização

Todas as disposições precedentes realçam a relevância do conjunto de indivíduos integrantes de uma empresa. Hoje, o mercado laboral encontra-se repleto de relações cada vez mais precárias ou incertas acarretadoras de futuros de total indefinição para as pessoas. Os comportamentos dos colaboradores são cada vez mais compreendidos enquanto um mecanismo para se atingir um bem maior ao invés de serem vistos como uma finalidade *per si* (Guest, 2017) .

Neste sentido, mais do que nunca, importa repensar a forma como estas pessoas e as suas carreias são geridas. A reforçar esta teoria, recuperamos a afirmação de Jorge Martins<sup>62</sup>, onde indica que os colaboradores da sua firma são o motor da inovação (Martins, 2016, p. 28), tornando-se a extração de todo o potencial oferecido por estes um dos grandes desafios impostos aos gestores do século XXI (Beheshtifar & Zare, 2013, p. 242). No entanto, será importante manter presente o facto de o verdadeiro *know-how e expertise* de uma organização residir na cabeça das pessoas que a compõem. Descobrir e distribuir esse conhecimento é um desafio de sempre e não apenas desta era (Lindgaard, 2011). Para isso, torna-se fundamental desenvolverem-se relações de trabalho vocacionadas para os benefícios mútuos entre a parte empregadora e a parte contratada, procurando salvaguardar que estes benefícios não se convertam numa vertente de exploração (Guest, 2017).

A bibliografia internacional optou por classificar os fatores de suporte e de desinibição da capacidade inovadora dos trabalhadores em quatro grandes categorias, sendo

---

<sup>62</sup> Jorge Martins foi nomeado em 2014 CEO da Capgemini Portugal, um dos maiores *players* nas áreas de serviços de consultoria, tecnologia e *outsourcing* (Martins, 2016).

elas a esfera individual, do emprego, da equipa e da empresa. Estas áreas de divisão influenciam o comportamento dos indivíduos em diversas dimensões, por vezes de forma independente, mas o mais provável é exercerem a sua força influenciadora interagindo entre si (Parzefall et al., 2008, p. 166).

Em concordância com o tema da dissertação em apreço, procedeu-se a uma análise mais profunda dos elementos maximizadores dessa habilidade crucial de inovar. Começamos assim por identificar um pacote de medidas definidoras de um modelo de emprego e de avaliação estimulador das interações entre os colaboradores e refletor da sua performance comprovada pelo alcance dos objetivos de grupo. Este modelo pretende oferecer a possibilidade simultânea dos indivíduos utilizarem as competências adquiridas dentro da firma e a partir do momento em que assumem uma outra posição (Quandt et al., 2012).

Em consonância com esta hipótese, a empresa concebe uma trajetória de carreira com uma elevada amplitude de opções formativas, com vista à aquisição de um vasto leque de *skills* por parte dos colaboradores. Ao desenvolverem as suas competências, as pessoas anteveem uma carreira promissora, perspetivando um sentimento de segurança, sendo este um fator relevante para a sua satisfação no seio da organização (Guest, 2017).

Ademais, quando estes atingem um elevado grau de especialização, acrescentam mais sugestões com vista a melhorar os procedimentos em curso e detêm o dom de preencher eficientemente as oportunidades identificadas. Cabe também à entidade empregadora conceber atividades interessantes, motivadoras e desafiadoras (Biner, 2015, p. 8), prevenindo sempre a existência de uma perceção de segurança e integração das equipas constituídas. Relativamente ao sistema de pagamentos, assegura-se um aumento do salário base em conjugação com o facto dos trabalhadores se poderem tornar acionistas e deterem a liberdade de escolher qual a forma do vencimento (*i.e.*, aumento do ordenado, mais bónus ou mais ações) (Dorow, 2013; Malik et al., 2017, p. 4; Paauwe, 2004, pp. 26–28; Parzefall et al., 2008, p. 170).

Outros catalisadores da performance consubstanciam-se num modelo de gestão de pessoas orientado para o bem-estar, para a felicidade eudemónica<sup>63</sup> das mesmas e para uma relação positiva entre o empregador e o funcionário (Beheshtifar & Zare, 2013; Biner, 2015; Guest, 2017, p. 29). Fatores como a auto-motivação, a autonomia<sup>64</sup> conferida pelos superiores hierárquicos, a diversidade nas tarefas designadas e a liberdade para decidir como executar as mesmas representam um preponderante rol de incentivos à performance criativa e aos comportamentos proactivos (Amabile, 1983; Amabile et al., 2002; Amabile & Gryskiewicz, 1989; Biner, 2015, p. 7,8; Oldham & Cummings, 1996; Parzefall et al., 2008, p. 170; Pinchot & Pinchot, 1978; Wu, Parker, Wu, & Lee, 2017, p. 297,307) (Wu, et al., 2018, pp. 297,307). Torna-se de igual modo relevante, blindar as equipas de trabalho contra a pressão de tempo patente em diversas organizações, dada esta constituir um entrave à criatividade<sup>65</sup> (Amabile et al., 2002). Os resultados comportamentais inerentes a esta metodologia centram-se numa maior amplitude cognitiva no local de trabalho, traduzindo-se numa maior aptidão na contribuição para os processos de inovação (Beheshtifar & Zare, 2013).

As práticas supra identificadas encontram-se em sintonia com o modelo analítico desenvolvido por David Guest (2017) (figura 11) comprovador do impactante efeito positivo do elevado sentimento de bem-estar das pessoas na organização para a performance da mesma.

---

<sup>63</sup> Felicidade eudemónica provém do pensamento aristotélico e relaciona o facto de determinado Homem progredir na direção do seu verdadeiro propósito para viver através da autorrealização. Esta definição opõe-se à corrente do hedonismo que se traduz pela felicidade associada à maximização do prazer (T. Freire, Zenhas, Tavares, & Iglésias, 2013).

<sup>64</sup> A relevância da autonomia compreende um contexto histórico. Já na Europa feudal, as cidades onde se verificava uma maior independência dos mercadores em relação aos senhorios permitiu a vivência de um clima de experimentação, emergindo desse facto as bases do renascimento (Pinchot & Pinchot, 1978).

<sup>65</sup> Num estudo onde se oponham grupos de trabalho com o mesmo objetivo (gerar novos produtos), aqueles com um limite de entrega de dez minutos apresentavam níveis de criatividade inferiores aos que detinham vinte minutos para cumprir a mesma finalidade (Amabile, et al., 2002).



Investing in employees	Recruitment and selection Training and development Mentoring and career support
Providing engaging work	Jobs designed to provide autonomy and challenge Information provision and feedback Skill utilisation
Positive social and physical environment	Health and safety a priority Equal opportunities/diversity management Zero tolerance for bullying and harassment Required and optional social interaction Fair collective rewards/high basic pay Employment security/employability
Voice	Extensive two-way communication Employee surveys Collective representation
Organisational support	Participative/supportive management Involvement climate and practices Flexible and family-friendly work arrangements Developmental performance management

Figura 13 - Provisional HR practices designed to promote employee well-being

(Guest, 2017, p. 31)

A globalidade destes procedimentos de incentivo revela-se substancialmente mais simples ao efetuar-se, numa primeira instância, um recrutamento seletivo e direcionado do tipo de indivíduos a contratar para a instituição. Estudos desvendam a relação positiva entre colaboradores capacitados e a demonstração de um alto nível de confiança e responsabilidade por parte dos mesmos, estando por isso aptos a conduzirem processos de mudança e de inovação no seio das organizações (Malik et al., 2017, p. 4).

Coloca-se, desta forma, a questão: qual deve ser o perfil individual de alguém que se junte a uma companhia com um forte foco numa estratégia inovadora? De uma listagem – não exaustiva – de características, deverá possuir um elevado poder criativo, capacidade de foco nos objetivos e metas de longo prazo, espírito de entre ajuda e não apresentar aversão ao risco, à ambiguidade e ao imprevisível. Importa, também, demonstrar simultaneamente preocupação pela qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos, bem como por todos os métodos conducentes à mudança desejada (Paauwe, 2004, p. 26).

Uma ferramenta à disposição dos diretores de recursos humanos neste processo de seriação é a *Gough's Creative Personality Scale* (vide apêndice I), que adota o apelido do seu criador (Harrison Gough). Postulou-se que a presente escala se encontra devidamente habilitada para apoiar a seleção de novos colaboradores devido ao facto de a mesma apresentar uma base extensa e confiável de aplicações comprovadoras do seu correto

funcionamento ao longo dos tempos (Beheshtifar & Zare, 2013, p. 245; Gough, 1979, p. 1398).

Tal ferramenta sintetiza um conjunto de 30 atributos pessoais (subdivididos em 18 positivos e 12 negativos<sup>66</sup>) com uma correlação direta com a personalidade criativa de cada indivíduo. Por cada item positivo desta lista atribui-se um ponto e por cada negativo procede-se à retirada de um ponto, respetivamente. Face ao exposto, o total de pontuação dos candidatos varia entre os -12 e os +18, compreendendo-se que quanto maior for a pontuação dos mesmos maior serão as suas capacidades criativas (Gough, 1979, p. 1401) (Gough, 1979, p. 1401).

Outra metodologia passível de ser introduzida, em especial por empresas possuidoras de uma cultura organizacional vocacionada para a inovação, passa por testar a correspondência entre o carácter do indivíduo e os valores da cultura vigente. Se o candidato estiver alinhado com esses mesmos valores, cumprirá à partida a grande maioria dos requisitos para integrar aquela companhia (Schneider, 1987).

Em termos de abrangência dos candidatos a seleccionar, por norma, as firmas procuram os melhores dentro das delimitações do pequeno espaço onde laboram. Porém, existe um vasto mundo de talento em áreas de atuação contíguas ou totalmente diferentes, onde é possível contratar excelentes indivíduos com ideias e processos disruptivos anexos a si (Sayeed, 2017). Nesta ótica, introduz-se uma informação oriunda de uma empresa ligada à área da tecnologia, onde se procedeu à contratação de antropólogos com a finalidade de estes poderem antecipar as necessidades futuras dos clientes, recorrendo à análise das tendências passadas dos consumidores (Kryscynski & Ulrich, 2015, p. 25).

Em congruência com os aspetos indicados para um colaborador de excelência criativa e inovadora, introduz-se a definição de intra-empendedor ou “impreendedor”<sup>67</sup> (Moura, 2012, p. 27) da autoria de Gifford Pinchot, podendo esta representar a melhor tipologia de colaborador para o cumprimento da estratégia de inovação proposta. Este conceito baseia-se fundamentalmente nos pilares do empreendedorismo puro, onde o indivíduo inova e cria

---

<sup>66</sup> Positivos: Capable, clever, confident, egotistical, humorous, individualistic, informal, insightful, intelligent, interests, wide, inventive, original, reflective, resourceful, self-confident, sexy, snobbish e unconventional. Negativos: Affected, cautious, commonplace, conservative, conventional, dissatisfied, honest, interests narrow, mannerly, sincere, submissive e suspicious (Gough, 1979, p. 1401).

<sup>67</sup> Tradução livre do autor do original “intrapreneurship”.

valor, desenvolvendo e implementando novas oportunidades de negócio. Contudo, ao invés de realizar estas práticas no mercado empresarial (via constituição de uma sociedade), realiza-as no seio da organização para que trabalha. Este tipo de funcionário irá gerar por si só um conjunto de novas ideias, exigindo e “obrigando” a organização a criar novos *business process management* (BPM), por forma a concretizar as oportunidades identificadas pelo empreendedor (Moura, 2012; Pinchot & Pinchot, 1978).

Volvida a fase de captação e potenciamento dos elementos chave da organização, urge a obrigatoriedade de assegurar a manutenção dos mesmos, fazendo frente ao natural assédio dos restantes concorrentes do mercado. Isto porque, nas últimas décadas, as empresas deixaram de competir por desenvolver novos produtos, passando a competir pela capacidade de os desenvolver – na ótica de um processo contínuo e sustentado<sup>68</sup>, sendo que esta só pode ser garantida com recurso aos melhores funcionários (Pralhad & Hamel, 1990). Ademais, ao apostar-se na contratação de colaboradores com o perfil anteriormente apresentado, efetua-se um investimento em recursos humanos extremamente dinâmicos, existindo um risco superior de estes serem mais requisitados no mercado de trabalho ou deterem a intenção e capacidade de rapidamente criarem o seu próprio negócio.

Em algumas empresas a mitigação deste risco não constitui uma preocupação de maior. Existe, sim, uma elevada apreensão caso os colaboradores estejam a apresentar uma personalidade corporativa desnutrida de espírito crítico ou de iniciativa. Nesta condição, a gestão terá de adotar medidas de exclusão que acabam por ser sempre mais nocivas em comparação com os mecanismos de retenção. Mediante o exposto, compreende-se a noção de também existirem fatores de retenção de recursos humanos imperativos de evitar, tais como a infelicidade e a respetiva conformação. Trabalhadores vinculados à organização motivados por estes últimos fatores representam a faixa da companhia menos predisposta a aceitar e apoiar as mudanças vindouras (Rego, 2015).

Inclusivamente, existem *CEO's* que esperam ter uma cultura capaz de atrair talento de colaboradores que iniciem as carreiras nas suas empresas evoluindo até ao ponto de criarem os seus próprios negócios ou consigam ser captados por firmas que lhe ofereçam melhores salários ou outro tipo de condições mais favoráveis. No limite isso é bom,

---

<sup>68</sup> Algumas empresas apresentam ocasionalmente rasgos de inovação, no entanto, apenas um conjunto restrito e diminuto consegue tornar essa inovação ocasional numa constante, residindo nesse ponto a dificuldade do *métier* inovador de uma organização. Neste sentido cfr.: (Imaginatik, 2015).

significando que a firma está a conseguir aparecer no radar de pessoas talentosas e para além disso, está a conseguir moldá-las e formá-las de modo a catapultá-las para melhores oportunidades (Catmull, 2015).

Neste campo da manutenção da força intelectual, as competências oferecidas representam também um fator preponderante. Para a área da formação em específico, deparamo-nos com uma dualidade de teorias referentes à metodologia formativa a aplicar a cada indivíduo. Diversos autores afixam a relevância de um leque de formações abrangentes enquanto elemento estimulador da criatividade dos colaboradores e por consequência a sua capacidade inovadora (Dorow, 2013; Malik et al., 2017, p. 4; Paauwe, 2004, pp. 26–28; Quandt et al., 2012). Todavia, David Kryscynski e Dave Ulrich (2015, p. 10), ao debaterem sobre os mecanismos disponíveis para assegurar a permanência das pessoas chave de uma organização, perceberam a importância de uma formação ultra específica para essa causa. Consideraram este procedimento uma forte atenuante aquando da ponderação de abandono por parte do colaborador, ao verificarem a dificuldade sentida por este para utilizar o *know-how* tão particular noutra instituição. Pese embora a antítese teórica, caberá ao gestor proceder ao equilíbrio possível entre as opções descritas, tendo presente o facto de ao potenciar em demasia a capacidade de inovação (via formação generalista e abertura de horizontes) poder ditar a impossibilidade de num momento futuro conseguir manter os seus colaboradores dentro da organização.

O próprio facto de a organização transparecer e ser inovadora ajuda à contratação e respetiva retenção dos seus colaboradores. Indivíduos talentosos procuram e preferem manter-se em empresas com uma forte veia inovativa em detrimento de opções mais tradicionalistas ou conservadoras (Ehrig, 2016, p. 6). Já por sua vez, a criação de um ambiente criativo confere um aumento da satisfação nos trabalhos desenvolvidos, reduzindo substancialmente as pretensões presentes e futuras dos trabalhadores virem a sair das suas empresas (Beheshtifar & Zare, 2013, p. 245).

A corroborar os corolários apresentados, introduz-se o ciclo *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) desenvolvido por Benjamim Schneider (1987) e reproduzido de seguida:

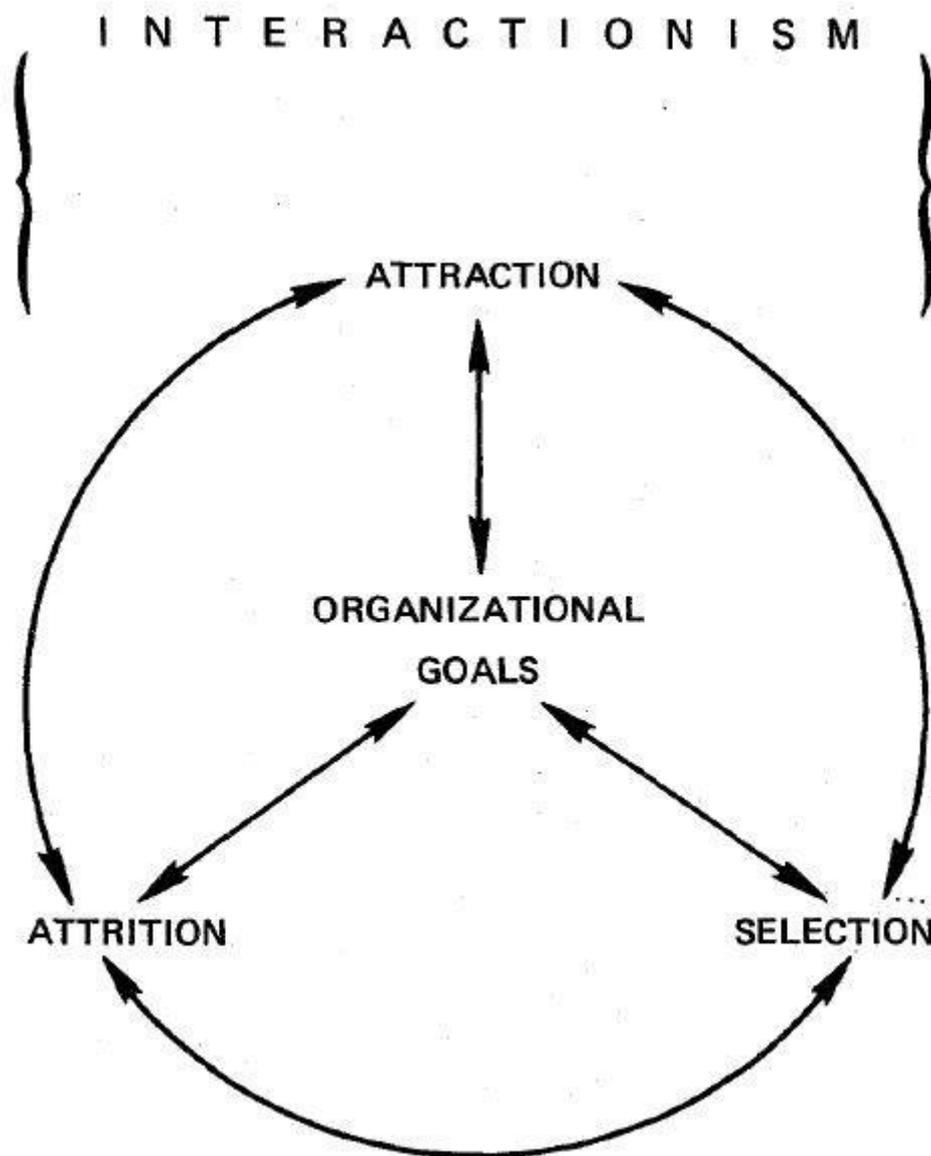


Figura 14 - The attraction-Selection-Attrition Framework

(Schneider, 1987, p. 445)

O autor do modelo acredita serem as pessoas que moldam os ambientes organizacionais e não as organizações que determinam os comportamentos dos seus colaboradores. Assente na teoria de que “different kinds of organizations attract, select, and retain different kinds of people” (Schneider, 1987, p. 440) depreende-se que a aplicação das medidas anteriormente identificadas, por se encontrarem em concordância com o mecanismo ASA, precederão à atração e retenção de pessoas inovadoras.

Por conseguinte, importava compreender quais as práticas levadas a cabo nas companhias estudadas, através da lente dos seus executivos com poder de decisão, sobre a gestão das pessoas dentro da organização que fossem consonantes com os modelos expostos.

## Sumário

A primeira parte deste trabalho procede à investigação e debate das componentes empresariais com maior preponderância para o sucesso dos processos inovadores. A jusante dessa discussão definiu-se conceptualmente inovação bem como os elementos subjacentes à sua origem.

Num primeiro momento identificaram-se as principais correntes da gestão, tanto as com maior lastro histórico como as mais contemporâneas, extraindo-lhes os melhores padrões para a implementação dos projetos inovadores. Entre outros aspetos, abordaram-se fatores elementares, como os melhores mecanismos de financiamento, a cultura, estrutura e liderança mais adequada e as principais vantagens dos *outputs* associados à inovação. Posteriormente, discutiu-se a relevância das pessoas para a execução dos projetos inovadores, tendo sido aprofundadas temáticas como a seleção e retenção dos indivíduos dentro das organizações e quais os sistemas à disposição dos gestores para exponenciarem as suas performances individuais. Observou-se, de igual modo, a importância de um modelo de governo das organizações sustentada num equilíbrio entre os benefícios mútuos gerados tanto da parte contratante como da contratada.

## Parte II – Um estudo: Atributos de gestores às práticas de gestão de pessoas para a inovação

### Metodologia da investigação

#### Instrumento – Recolha de dados

Com vista a alcançar os objetivos traçados e concomitantemente pretendendo-se gerar uma leitura global fundamentada, a presente dissertação suportou-se no raciocínio indutivo baseado nos dados recolhidos no terreno. Visto recorrer-se a uma abordagem qualitativa e pelo facto de se ter investigado não só “para” as pessoas e instituições de interesse como também “com” as mesmas, estas foram consideradas “co-investigadoras” (Fortin, 1999, p. 148) deste trabalho.

Desta forma, procedeu-se ao planeamento de cinco entrevistas a empresas ou associações, capazes de responder às dúvidas originadas pela revisão bibliográfica, de acrescentar novas ou outras visões úteis e clarividentes para a temática em questão, bem como estabelecer um paralelo com as práticas anteriormente indagadas. Assim, estruturou-se um guião (*vide* anexo I) orientador das entrevistas semiabertas definindo-se as seguintes grandes questões:

- Nos últimos dois anos o que sente que mudou nas organizações?
- A zona de conforto das pessoas de uma empresa é um entrave à mudança e consequentemente à inovação?
- O bem-estar das pessoas dentro da organização constitui um fator preponderante para atrair e reter indivíduos talentosos?
- Considera a autonomia conferida às pessoas da sua empresa um elemento preponderante no alcance e manutenção do bem-estar das mesmas?
- Como faz o acompanhamento das sugestões dos seus colaboradores?
- Como recompensa ou reconhece as ideias dos seus funcionários?
- Qual a melhor forma de aumentar a capacidade inovadora de uma firma?

## Amostra

Com o apoio e recomendação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Carla Oliveira, orientadora da presente dissertação, usufruindo do seu acesso fidedigno e privilegiado às informações da atividade empresarial de um vasto leque de sociedades, definiram-se um conjunto de empresas relevantes para o estudo suscetíveis de serem candidatas à entrevista. Estabeleceu-se igualmente *a priori* a intenção e o interesse de estas serem dirigidas a elementos da gestão de topo ou a diretores intermédios das organizações com responsabilidades diretas na gestão de pessoas dentro das suas firmas. Assim, considerou-se que “a amostra não é representativa, no sentido estatístico, mas sobretudo representativa de cada uma das experiências, das formas de interação ou das situações em estudo.” (Fortin, 1999, p. 152). Dado este trabalho ser desenvolvido na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), optou-se por seleccionar os candidatos sediados na zona centro por uma questão de estes se encontrarem na mesma região geográfica.

Por sua vez, a Associação Empresarial para a Inovação<sup>69</sup> (COTEC) foi escolhida por ser a principal promotora da inovação e cooperação empresarial em Portugal, sendo que os seus associados representam, em termos agregados, mais de 16% do Produto Interno Bruto Português (PIB) e 8% do emprego privado (COTEC, 2017). Por contactar de perto com um alargado universo de empresas, congrega uma vasta e pluridimensional experiência em relação às temáticas em estudo, revelando-se por isso mesmo uma instituição extremamente relevante para entrevistar.

A marcação das respetivas entrevistas sucedeu-se em função da disponibilidade de cada companhia em nos receber, tendo sido designados os seus escritórios ou locais públicos para a sua realização. A duração das mesmas variou entre os quarenta e os sessenta minutos, procedendo-se posteriormente à transcrição dos ficheiros áudio para melhor interpretação e análise dos conteúdos obtidos.

---

<sup>69</sup> Das atividades mais relevantes da COTEC destacam-se o auxílio às políticas públicas inovadoras, a dinamização das redes de cooperação empresariais e o incentivo à reflexão sobre temas chaves da inovação. Desde a sua fundação em 2003 que merece o alto patrocínio da Presidência da República tendo sido recentemente gracejada com o estatuto de instituição de utilidade pública (COTEC, 2017).

Em seguida, detalham-se as principais características das companhias que contribuíram para esta dissertação<sup>70</sup>.

	<b>Setor atividade</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Volume de faturação</b>
<b>Empresa 1</b>	Indústria farmacêutica	241	205.371.325,00€
<b>Empresa 2</b>	Gestão da inovação	6	256.997,00€
<b>Empresa 3</b>	Tecnologias da informação	69	3.969.000,00€
<b>Empresa 4</b>	Tecnologia automóvel	23	1.435.982,00€

*Figura 15 - Principais características das empresas entrevistadas*

(Bureau Van Dijk - Moody's Analytics Company, 2018)

O quadro infra apresenta a codificação de cada uma das empresas entrevistadas:

	<b>Pseudónimo</b>	<b>Cargo do gestor entrevistado</b>
<b>Empresa 1</b>	E1	Diretor intermédio
<b>Empresa 2</b>	E2	Gestão de topo
<b>Empresa 3</b>	E3	Diretor intermédio
<b>Empresa 4</b>	E4	Diretor intermédio
<b>Associação 1</b>	A1	Gestão de topo

*Figura 16 - Quadro resumo dos gestores entrevistadas*

<sup>70</sup> As informações relativas às empresas 2, 3 e 4 reportam ao ano de 2017. Os dados da empresa 1 são relativos ao ano de 2016. Todas as informações foram obtidas através da plataforma SABI.

## Código análise

Relativamente ao processamento dos dados recolhidos, definiu-se a utilização do modelo criado por David Guest (2017) (*vide* figura 12, página 62), correlacionador da gestão de pessoas, do seu bem-estar, das relações entre empregado e empregador com a sua performance. Assim, procurou-se entender, sem vícios de forma ou conteúdo, através da livre expressão dos entrevistados, as práticas aplicadas nas suas empresas que se encontram patentes no referido modelo, apresentando-se os resultados obtidos no capítulo seguinte.

## Resultados

No decorrer deste capítulo, serão apresentados os resultados mais relevantes depreendidos das entrevistas realizadas. Espelham-se assim de seguida, as principais práticas de gestão da inovação identificadas através do contacto direto com as empresas auscultadas preconizadas igualmente pelo código de análise escolhido.

### 1.1 – ***Invovement climate and practices***

#### **Envolvimento dos colaboradores no processo de decisão com vista a eliminar a resistência sentida aquando da implementação dos projetos de inovação**

O conjunto das cinco entidades entrevistadas foi unânime sobre este tópico, apontando a envolvência dos colaboradores nos processos de tomada de decisão como fator absolutamente elementar para evitar ou anular a resiliência emanada pelos mesmos (GestorA1, 2018; DiretorE4, 2018). Visto a cultura não poder ser alterada por decreto, mais relevante do que mudar a cultura é criar as condições necessárias à sua mudança (GestorE2, 2018). Se em oposição afastarmos as pessoas dos processos decisórios, estas irão insurgir-se recorrendo às críticas destrutivas, em nada abonatórias para a correta implementação da mudança ou processo pretendido (DiretorE1, 2018).

Atente-se nas seguintes palavras proferidas por um dos diretores:

Eu tomo as decisões mas quero ouvir sempre as partes envolventes por forma a que não seja uma decisão minha, mas que seja uma decisão conjunta e isso existe na consolidação da parte de todos. (DiretorE1, 2018)

Acrescentando ainda o mesmo que,

(...) promovo reuniões para incentivar as pessoas a irem-se encontrar-se com os diretores, dado que nós como diretores estamos para ouvir as pessoas, para elas poderem dar sugestões. (...) Porque se uma pessoa não puder sugerir, se não há essa oportunidade, a pessoa indiretamente vai acabar por deixar de fazer essas perguntas porque sente que a sua opinião não é válida. (...) Acho que acima de tudo todos devemos contribuir, não olhar só para as empresas, mas também para as pessoas. (DiretorE1, 2018)

Concluindo,

Temos de aprender acima de tudo a envolver as pessoas, porque quando é assim as próprias é que vão muda, pelo menos é a forma como eu lido e a forma como eu faço. Nós, se afastarmos as pessoas, vamos criar mais problemas, elas vão ficar mais críticas e vão ser críticas, neste caso, destrutivas. (DiretorE1, 2018)

## **1.2 – Equal opportunities/diversity management**

### **Constituição de equipas multidisciplinares com o objetivo de acrescentar mais valor às inovações concebidas**

Como ponto prévio, destaca-se a seguinte contestação:

Se estiverem [os colaboradores] a trabalhar com as mesmas pessoas com quem trabalham todos os dias e depois apresentarem os resultados às chefias têm-se exatamente os mesmos resultados de sempre e daí será mais difícil surgir inovação. (GestorE2, 2018)

Ao entrevistar uma companhia na área da alta tecnologia, inferiu-se uma prática apelidada pela mesma de “*mix room*”. Esta consiste na disponibilização por parte da gestão de uma sala para onde qualquer pessoa, proveniente de todas as equipas, pode optar por trabalhar durante uma semana. Este espaço representa assim uma excelente oportunidade para os colaboradores poderem trocar experiências e impressões sobre os seus trabalhos, permitindo a polonização de diversas ideias e críticas entre projetos (DiretorE3, 2018).

Um diretor intermédio apontava:

Acho que a interação entre pessoas é fundamental, eu tento promover ao máximo reuniões de grupo e interdepartamentais (...) (DiretorE1, 2018)

Cumpre-nos, contudo, destacar a relevância do fator coesão para o êxito destas equipas multifacetadas. Num conjunto de colaboradores altamente heterogéneo, revela-se imperial fomentar a união, de modo a evitar o aparecimento de problemas de comunicação, conflitos interpessoais ou elevados níveis de *stress* relacionais. Os aspetos ora enunciados detêm o poder de perverter as boas intenções da constituição de grupos de trabalho com

pontos de vista e passados (*backgrounds*) diversificados (Parzefall et al., 2008, p. 172). Com vista a acautelar a unidade necessária entre as equipas, deverá proceder-se a uma escolha meticulosa dos membros integrantes, de maneira a prevenir a junção de colaboradores incompatibilizados entre si (DiretorE3, 2018).

Não obstante, as chefias deverão evitar a criação de grupos elitistas de criativos (tendo por base a noção de em qualquer companhia trabalharem pessoas mais criativas que outras) (DiretorE1, 2018). Ao impedirem esta estereotipação grupal, o sentimento de não pertença desvanece-se, favorecendo assim, a abrangente integração do conhecimento individual com o coletivo, estando qualquer colaborador apto a sugerir as suas ideias, impulsionando o processo de inovação numa ótica multidisciplinar (Flynn et al., 2003, p. 15).

### 1.3 – *Fair collective rewards*

#### **Optar pelo reconhecimento enquanto melhor forma de incentivar os colaboradores pelos seus ímpetos inovadores em detrimento das recompensas financeiras.**

Nos casos das organizações entrevistadas, inferiu-se que os reconhecimentos se demonstram tendencialmente melhores. As recompensas financeiras acarretam a possibilidade de os colaboradores entrarem em competição, constatando-se uma estimulação de quantidade em vez da qualidade das ideias (GestorE2, 2018).

Contudo, surge também um alerta em relação a estes reconhecimentos. Existem executivos de nível intermédio que apresentam alguma renitência ao congratular os seus subordinados com o medo de estes utilizarem a gratidão demonstrada para solicitarem aumentos salariais. Ao terem de gerir orçamentos estipulados pela administração para os seus departamentos, muitas vezes optam por não efetuarem o reconhecimento devido, não incorrendo em derrapagens orçamentais. Esta ilustração representa um cenário a evitar por parte das organizações (DiretorE1, 2018).

Um dos diretores descrevia a situação exposta da seguinte forma:

(...) Na cultura empresarial portuguesa, quando as pessoas fazem mal levam tacadas, quando fazem bem ninguém lhes diz rigorosamente nada. Isto é exatamente o oposto do que se deve fazer. Quando as pessoas fazem bem devíamos dar os parabéns, no entanto, acho que o mal é até das

próprias chefias que têm medo de dar os parabéns às pessoas porque se não pensam “eu estou a dar muitas vezes os parabéns ele depois vai pedir-me aumentos”. Eu acho que isso é um erro. (DiretorE1, 2018)

Neste sentido,

(...) Nunca deve deixar de haver um reconhecimento. O que a experiência nos diz é que o reconhecimento é o melhor. (GestorE2, 2018)

Contudo, o mesmo entrevistado alerta,

Não quer dizer que não possa haver incentivos, mas têm de ser muito bem alinhados com o valor criado. (...) Já vimos iniciativas que davam um valor por cada ideia e um valor maior por cada ideia escolhida e isso incentivava à quantidade e ao concurso. Às tantas em vez de termos pessoas a colaborar para que todas as ideias sejam melhores, já temos pessoas a competir porque quanto melhor for a minha ideia em relação às outras, melhor a possibilidade de a minha ideia ser escolhida. Por isso a recompensa é uma coisa complicada de gerir. O reconhecimento tem um impacto sempre positivo. (GestorE2, 2018)

Uma metodologia diferenciadora para se proceder ao reconhecimento dentro das sociedades, surge-nos de uma empresa tecnológica. Recorreram à criação de uma moeda virtual interna, onde cada colaborador recebe mensalmente e igualmente um montante por mês, podendo distribuí-lo pelas pessoas que considere que merecem ser reconhecidas pelos seus atos naquele período de tempo. Este sistema dá-se pelo nome de Kudos<sup>71</sup> e permite aos seus utilizadores trocarem as verbas amealhadas por descontos em marcas parecerias, folgas, ou por outro tipo de iniciativas (DiretorE3, 2018).

#### **1.4 – Information provision and feedback**

##### **Efetuar um seguimento e respetivo feedback das ideias apresentadas de modo a evitar a falência da fase de idealização dentro da organização**

Inferiu-se a relevância de se proceder a um seguimento e acompanhamento de todas as sugestões apresentadas à gestão, tanto as implementadas como as excluídas (DiretorE4, 2018). Esta monitorização representa, aliás, o ponto crítico das triviais caixas de sugestões, amplamente utilizadas a partir das décadas de oitenta e noventa. Com efeito, ao não existir a transmissão do *feedback* por cada ideia depositada na referida caixa, esta metodologia nunca conseguiu vingar enquanto mecanismo de apoio ao processo de inovação,

---

<sup>71</sup> Cada empresa poderá criar o seu sistema no endereço [www.kudosnow.com](http://www.kudosnow.com).

desempenhando recorrentemente um propósito inverso ao inibir os colaboradores a expressarem as suas sugestões. Indubitavelmente por este motivo são poucos os exemplos de sucesso de inovações oriundas deste recolector de ideias (GestorE2, 2018).

Nesta senda, destaca-se também a importância de os executivos transparecerem um comprometimento para com as ideias dos funcionários, sendo este um aspeto fundamental para o processo de inovação se perpetuar no tempo produzindo os resultados desejados. Ao não se verificar esse compromisso por parte da organização, os colaboradores ficarão descrentes da pertinência das suas sugestões, esvaindo-se desta forma a sua vontade de apresentarem novas ideias numa oportunidade futura (Von Briel & Recker, 2017, p. 38). Na opinião de um dos entrevistados, esta disponibilidade para a empresa escutar as propostas dos seus funcionários, constitui um efeito recíproco (DiretorE1, 2018). Cada oportunidade retirada ou negligenciada para o surgimento de novas sugestões implica indiretamente uma menor propensão para os colaboradores exprimirem as suas críticas (Biner, 2015, p. 11).

Não raramente, as empresas solicitam aos seus funcionários a sugestão de ideias verificando-se

(...) Que as pessoas submetem ideias e depois nada acontece e isso é pior do que não ter pedido nada. (GestorE2, 2018)

Um dos entrevistados concretiza:

(...) Acima de tudo é muito importante não só fazer o registo [das ideias] como também fazer o *follow-up*.” (DiretorE1, 2018)

Neste seguimento

Podemos envolver mais funcionários para ter pessoas com diferentes competências, experiências, etc., porque isso ajuda na riqueza daquilo que é conseguido e produzido. (GestorE2, 2018)

### **1.5 – Positive social and physical environment**

#### **Incrementar o sentimento de felicidade eudemónica dos colaboradores enquanto elemento fulcral para a retenção dos recursos humanos chave no seio da empresa**

Em concordância com as informações recolhidas junto dos entrevistados, verifica-se ser prudente atribuir ao sentimento de felicidade uma elevada preponderância na manutenção dos colaboradores mais inovadores da organização. Uma aposta explícita no bem-estar de

cada indivíduo representa não só um eficaz investimento em assegurar o melhor talento, estendendo-se a outros fatores tais como o aumento da produtividade, eficiência e ou eficácia (DiretorE1, 2018; GestorE2, 2018; DiretorE3, 2018; DiretorE4, 2018). Além disso, felicidade não representa apenas um persuasivo elemento das firmas para reterem as suas pessoas, sendo igualmente um catalisador da performance criativa (DiretorE3, 2018).

No que concerne a este tópico, reproduz-se a ideia transmitida numa das entrevistas que se encontra em linha de conta com a teoria dos benefícios mútuos (Guest, 2017) entre a parte empregadora e o contratado:

(...) acho que têm de estar felizes [os colaboradores], eu não tenho problema nenhum de dar 50 vezes os parabéns ao mesmo trabalhador e sei que ele está feliz com isso, porque se ele fizer um bom trabalho eu vou usufruir disso, a empresa também, todos vamos ganhar. (DiretorE1, 2018)

Outro diretor indicava:

É importantíssimo estarem satisfeitos [os colaboradores] e poderem ver uma possibilidade de alcançarem os seus objetivos dentro da organização, isso tem de estar sempre patente. As pessoas ficam nas organizações porque estão felizes ou porque estão infelizes e se conformam e estes é que tentas evitar. (DiretorE4, 2018)

Ainda neste campo recuperamos outro exemplo:

Para nós as pessoas serem felizes é uma prioridade. Ser feliz para mim é diferente de estar alegre. Para mim ser feliz é eu ter espaço para poder ser eu próprio. O nosso CEO criou a empresa porque queria trabalhar num sítio onde se sentisse feliz e uma das coisas que ele sempre disse desde o início é: para eu estar feliz as pessoas à minha volta têm de estar felizes. (DiretorE3, 2018)

Concluindo,

(...) É importante ter uma aposta explícita na felicidade, na capacidade das pessoas se interessarem e se reverem naquilo que fazem, na flexibilidade em mudar, respeitando igualmente o papel diferente que cada pessoa pode ter e que quer ter. (GestorE2, 2018)

### **1.6 – Jobs designed to provide autonomy and challenge**

#### **Aumentar a autonomia dado que esta assume especial importância para a manutenção da felicidade dos trabalhadores e no aumento da performance individual**

No que concerne às questões de autonomia e ao *laissez-faire* na forma de cada colaborador executar a sua função, concluiu-se, com recurso às entrevistas realizadas, o

preponderante peso assumido pelas mesmas numa eficaz gestão dos recursos humanos, orientada para a maximização da felicidade e do potencial inovador de cada indivíduo (GestorE2, 2018; DiretorE3, 2018; DiretorE4, 2018).

Numa das organizações entrevistadas encontra-se instituído uma vez por mês um dia apelidado de “criativo”. Durante esse período confere-se aos colaboradores total liberdade para usufruírem do seu tempo da forma que melhor lhes convier, de modo a poderem dedicar-se a projetos inovadores ou a experiências que no decorrer do dia-a-dia não tenha sido possível (DiretorE3, 2018).

Um dos entrevistados afirmava:

A autonomia para tu gerires o teu tempo é intrínseca, nós trabalhamos essencialmente por objetivos e trabalho feito e isso para nós é que é valorizado. O que conta não é o relógio. (...) Na nossa empresa as pessoas têm autonomia para gerirem o seu tempo, profissional e pessoal, da forma que acharem que faz mais sentido, tendo em conta que, lá está, têm os seus objetivos profissionais definidos para o dia ou para a semana ou para o mês, o que se justificar ao nível das tarefas. Mas gostamos de dar aqui algum *empowerment* aos nossos colaboradores, de cada um poder decidir quais são as suas prioridades, quais são os momentos em que precisa de trabalhar mais e que depois possam ser compensados. (DiretorE4, 2018)

Em sintonia outro entrevistado informava que

Nós funcionamos à base da autonomia, nós não gerimos horários, não gerimos férias, nós gerimos equipas e isso é importante, é super importante. (DiretorE3, 2018)

## **2 – Práticas de gestão inferidas no decorrer da entrevista (extra guião)**

### **2.1 – Criação e estimulação de um ecossistema dinâmico para o sucesso dos processos de inovação**

As empresas do século XXI devem ser capazes de criar e consequentemente operar em ecossistema (GestorE2, 2018). Desistir da filosofia do *winner-takes-all* demonstra-se fulcral para a organização ultrapassar satisfatoriamente o receio de partilhar o seu *know-how* e *expertise* intrínseco (DiretorE4, 2018), compreendendo desta forma que os parceiros inovam em conjunto com eles e não para eles (COTEC, 2010, p. 33; Yu & Barsoux, 2014).

Na opinião de Barbara Kux<sup>72</sup>,

The future of competitiveness is no longer about one company against another; it's much more about one network against another network. The company that is able to form and establish the best network with the best partners will be the winner in the future. (Yu & Barsoux, 2014, p. 3).

A título de exemplo, a Protect & Gamble (P&G) desenvolveu no ano 2000 um programa denominado “*connect + develop*” que permite a entidades e personalidades externas, tais como laboratórios, instituições bancárias, fornecedores e académicos, acederem às suas inovações internas com a contrapartida dos beneficiários permitirem que a P&G possa aceder às suas (Kandybin & Kihn, 2004, p. 11; Lindegaard, 2011).

Para que este ecossistema de cooperação funcione corretamente é necessário abolir o síndrome do “*not invented here*” (GestorA1, 2018) de modo a não existir um favorecimento das inovações produzidas internamente em detrimento das provenientes do exterior da organização (Kandybin & Kihn, 2004; Lawson & Samson, 2001).

Perentoriamente, um dos entrevistados atestava:

Se fechares a inovação estás a matá-la à partida. (DiretorE4, 2018)

Neste sentido, deve optar-se

(...) Por se criar a plataforma de inovação e depois ter múltiplos agentes dentro da plataforma que contribuem, portanto, há o originador da inovação e há o destinatário, mas depois há um conjunto de agentes que estão na plataforma e que podem ajudar a melhorar a plataforma, a inovação e a oferta. (GestorA1, 2018)

## 2.2 – Atentar no custo de não inovar na avaliação de qualquer projeto

Atribui-se ao gestor a responsabilidade incessante de, em simultâneo com a aplicação das métricas destacadas na literatura, proceder à avaliação do custo de não inovar (custo de oportunidade). Em termos práticos define o preço a pagar pela empresa por não se encontrar alerta, não experimentar ou não estar a conceder à estrutura organizacional as ferramentas de destreza para se flexibilizar. Apesar de se encontrar fora do conceito de métrica, este *trade off* constitui um elemento fundamental para transmitir aos restantes membros da organização

---

<sup>72</sup> Barbara Kux, 1954, Suíça, é uma gestora com assento em conselhos de administração de empresas como a Henkel, Groupe Engie ou na Pargesa Holding. No passado desenvolveu cargos de gestão de topo na Siemens (primeira mulher a integrar o conselho de administração), na Philips, na Nestlé entre outras.

a relevância dos processos inovadores em implementação. Este balanceamento constante confere às administrações a astúcia estratégica necessária para considerar a inovação tão importante como outra qualquer área empresarial (GestorE2, 2018; DiretorE4, 2018).

Observem-se as seguintes perguntas retóricas:

(...) Qual é que é o custo que tem não estar alerta, não estar a experimentar, não estar a capitalizar experiências, não estar a dotar a organização de conseguir mudar rapidamente, de não ter essa flexibilidade. Qual é que é o custo que isto tem? Porque historicamente o que vemos é que mesmo em empresas que estão muito oleadas para executar, muitas vezes, vêm o seu negócio terminar, às vezes por questões de inovação. E portanto qual é o custo sequer de não fazer? Uma empresa que não inova vai estar cá daqui a 5 anos, 10 anos? (GestorE2, 2018)

### 2.3 – Desenvolvimento das inovações baseadas em problemas concretos

Entenda-se que um agente económico a operar no mercado, deverá, de forma a assegurar o êxito das suas descobertas, desenvolvê-las em resposta a problemas reais dos consumidores (Keeton et al., 2017). Na Índia, este tipo de inovações são cunhadas de *Jugaad*, significando terem nascido da necessidade (Radjou, 2017, p. 2).

Numa das entrevistas realizadas o interlocutor frisava:

A inovação não é uma solução à procura de um problema. A inovação é um problema à procura de uma solução. (...) A inovação é sempre *problema based*. (GestorA1, 2018)

As inovações desenvolvidas sem nenhuma necessidade a sustentá-las tendem a não ser capazes de alcançarem qualquer quota de mercado (GestorA1, 2018). Neste espectro de produtos e serviços encontram-se aqueles que são lançados de uma forma “*fancy*”, atraindo as atenções por serem muitas vezes avanços tecnológicos, não respondendo na prática a nenhum problema concreto. Sem surpresa, o entusiasmo de se ter desenvolvido algo novo ofusca a empresa do fator determinante de ninguém ter solicitado tais produtos. Estes são tipicamente os bens e serviços pelos quais os clientes não estão dispostos a pagar, podendo o exemplo do *Segway* ilustrar de excelente forma este paradigma. Após ter sido apresentado ao público, este *gadget* despoletou frenéticas reações positivas, com ilustres figuras do mundo empresarial a preverem que este nicho iria ultrapassar a dimensão do mercado do PC ou da internet. Ao suscitar este nível de *hype*<sup>73</sup> junto da opinião pública, a empresa arrecadou

---

<sup>73</sup> Estratégia de marketing que visa criar um grande aparato em relação ao lançamento de um produto ou serviço de modo a tentar os consumidores a comprarem instintivamente por estar na moda.

dezenas de milhões de euros em investimento. Todavia, a companhia demorou um ano completo para atingir o volume de vendas projetado para as duas primeiras semanas de comercialização, devendo-se ao facto de não resolver nenhum problema real a causa desse fracasso (Kander, 2016).

Sobre esta temática, importa sublinhar a necessidade de uma perfeita simbiose entre os departamentos de marketing e de produção. Esta constitui-se elementar para não emergirem ideias por parte dos *marketers* inexecutáveis à luz das tecnologias ao dispor dos diretores de produção, mesmo sendo sustentadas por reais necessidades dos consumidores (Kandybin & Kihn, 2004, p. 9; Peeters & van Pottelsberghe De La Potterie, 2003, p. 3).

### Quadros resumo

	<b>Prática de gestão</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>A1</b>
<b>P1</b>	Envolvimento dos colaboradores no processo de decisão com vista a eliminar a resistência sentida aquando da implementação dos projetos de inovação.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>P2</b>	Constituição de equipas multidisciplinares com o objetivo de acrescentar mais valor às inovações concebidas.	Sim	Sim	Sim		
<b>P3</b>	Optar pelo reconhecimento enquanto melhor forma de incentivar os colaboradores pelos seus ímpetus inovadores em detrimento das recompensas financeiras.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>P4</b>	Efetuar um seguimento e respetivo feedback das ideias apresentadas de modo a evitar a falência da fase de idealização dentro da organização.	Sim	Sim		Sim	Sim
<b>P5</b>	Incrementar o sentimento de felicidade dos colaboradores enquanto elemento fulcral para a retenção dos recursos humanos chave no seio da empresa.	(Sim)	Sim	Sim	Sim	
<b>P6</b>	Aumentar a autonomia dado esta assumir especial importância para a manutenção da felicidade dos trabalhadores e no aumento da performance individual.	(Sim)		Sim	Sim	

Figura 17 - Quadro resumo práticas inferidas

	<b>Práticas de gestão inferidas no decorrer da entrevista</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>A1</b>
<b>S1</b>	Criação e estimulação de um ecossistema dinâmico para o sucesso dos processos de inovação		Sim		Sim	Sim
<b>S2</b>	Atentar no custo de não inovar na avaliação de qualquer projeto	Sim	Sim		Sim	
<b>S3</b>	Desenvolvimento das inovações baseadas em problemas concretos		Sim	Sim	Sim	Sim

*Figura 18 - Quadro resumo - Práticas inferidas (extra guião)*

## Considerações finais

A dissertação em apreço, subordinada à temática da gestão de pessoas e inovação, versou essencialmente contribuir para ampliar e sistematizar o conhecimento público sobre a área abordada. Concluído o presente estudo, cabe agora proceder a uma súmula das principais asserções propostas, construídas através do confronto entre a literatura existente e as descobertas resultantes da investigação realizada. Concomitantemente, por se pretender contribuir para a caracterização do atual paradigma da inovação, procedeu-se a um breve sumário das melhores metodologias de gestão relativas aos últimos anos, que mesmo não tendo sido mencionadas pelos entrevistados, mereceram uma referência de destaque.

Este trabalho parte da convicção, profusamente desenvolvida nos capítulos anteriores, de que qualquer organização caminha a cada dia de vida para um estado obsoleto. Esta preposição não varia no espaço ou no tempo, aplicando-se a qualquer organização no mundo. Perante o aparecimento de novos concorrentes, a alteração de hábitos de consumo ou de outras transformações de mercado, esta premissa encontrará sempre uma base sustentação. Neste sentido, a inovação assume-se como uma via fundamental para evitar a irrelevância a que todas as firmas tendem a ficar sujeitas (Mahajan, 2014).

O aproveitamento da inovação e do seu conseqüente potencial revela-se por isso imperativo para assegurar a longevidade das organizações a laborarem no presente. Todavia, a criação e respetiva operacionalização dos processos inovadores constitui na prática as verdadeiras questões fulcrais que as empresas enfrentam e devem resolver com distinção. Talvez por estas serem desenhadas para executar em larga escala em associação a uma otimização da produção, possa explicar a dificuldade sentida neste campo.

Sem embargo, muitos autores dedicaram as suas pesquisas ao entendimento desta dinâmica inovadora, procurando, fundamentalmente, descortinar quais os melhores procedimentos à disposição dos gestores para extraírem o maior valor possível dos processos de IDI. Observa-se tal enfoque sem surpresa, quando se compreende os enormes benefícios intrinsecamente ligados à inovação. Com efeito, ao assumir a vertente de uma vantagem competitiva mutante, a inovação concebe-se capaz, *e.g.*, aumentar a performance de uma empresa, eliminar ou tornar irrelevante a concorrência ou deslocar a fronteira de produção. Ressalva-se neste ponto a importância de não incorrer no pensamento falacioso de vislumbrar a incrementação do investimento em R&D enquanto mecanismo garantido para

umentar a capacidade inovadora de uma organização. O financiamento dessa rúbrica *per se* não significa a aptidão de as firmas gerarem melhores resultados via processos inovadores (Kandybin & Kihn, 2004, p. 5).

Assim, os administradores deverão considerar igualmente fatores efetivos como a resistência biológica à mudança inerente a cada indivíduo, bem como identificar as suas motivações para com as organizações empregadoras. Inferiu-se a extrema relevância da envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão, a realização do devido e proporcional reconhecimento pelas suas sugestões tanto como o respetivo acompanhamento e *feedback* das mesmas. Na ótica de exponenciar o valor acrescentado gerado por cada inovação, independentemente da sua índole, poderá recorrer-se à criação de equipas de trabalho multidisciplinares, onde tipicamente o debate de visões de vários quadrantes desempenha um papel enriquecedor no resultado final.

Em relação ao modelo apresentado no capítulo anterior, acreditamos ter contribuído para propor uma solução concreta e exequível para que uma organização resista às constantes ameaças dos mercados concorrenciais. Este modelo representa, na nossa ótica, uma importante ferramenta de apoio à delineação estratégica por parte dos executivos. Seguramente encontramos-nos hoje numa era em que o florescimento das *startups* se tornou uma constante diária, onde o (in)sucesso das mesmas se pauta por uma indefinição permanente. Deste modo, importa cada vez mais investigar e debater quais os melhores mecanismos para, por um lado, ajudar as grandes empresas a manterem um nível mínimo de competitividade e a assegurarem os empregos da sua força de trabalho e, por outro, diminuir a taxa de mortalidade embrionária das firmas recém-criadas.

Em consonância com a afirmação declarada na introdução, destaca-se novamente a ideia de residir nas pessoas da organização a verdadeira e amplamente comprovada habilidade de gerarem ideias, de as lapidar, implementar e avaliar o seu desempenho. Estas são indubitavelmente um conjunto de *skills* apenas disponíveis aos seres humanos, não conseguindo, ainda, as máquinas e as suas inteligências artificiais subestabelecerem-se ao ser humano neste campo.

Consequentemente, entende-se a preponderância exercida por uma gestão de pessoas devidamente estruturada para o sucesso dos processos de inovação. Esta aptidão constitui, aliás, a pedra angular de qualquer estratégia de inovação devidamente estruturada. Para se

verificar a sua efetivação, derivou-se a preeminência de uma aposta explícita no bem-estar e na felicidade dos trabalhadores, condignamente acompanhada de elementos como a autonomia, os constantes desafios profissionais e uma folha de remunerações adequada às funções desempenhadas. Estes resultados encontram-se em sintonia com as práticas de gestão de pessoas preconizadas por David Guest, que serviram de código de análise às conclusões apuradas, apontando desde logo para a emergência de benefícios mútuos para a organização e para o colaborador.

Congruentemente, a capacidade de conciliar equipas de trabalho responsáveis por assegurar o presente da instituição com equipas que imaginem e concretizem o futuro vindouro confere às companhias a habilidade de reinventarem os seus modelos de negócios. A conjugação dos diversos determinantes empresariais expostos ao longo do trabalho na mesma equação, mantendo constantes fatores como um ecossistema provedor de fortes sinergias e uma forte devoção aos reais problemas de mercado, desbloqueará aos gestores do século XXI a possibilidade de conceber e perspetivar uma empresa capaz de atrair e reter talento, comprovando-se igualmente capaz de gerar ciclos económicos virtuosos.

Por último, gostaria de sublinhar que esta dissertação não esgota claramente o tema abordado. Por conseguinte, em pesquisas futuras importaria recolher, à luz de um guião semelhante, as visões dos colaboradores das organizações. A posterior análise e comparação dos resultados obtidos com aqueles anteriormente apresentados permitiria ao investigador formular uma dimensão compreensivelmente mais abrangente e, sobretudo, dotada da verificação da aplicabilidade das práticas sugeridas nesta dissertação.

## Bibliografia

- 3M. (2018a). 3M. Retrieved April 25, 2018, from [https://www.3m.com.pt/3M/pt\\_PT/empresa-pt/](https://www.3m.com.pt/3M/pt_PT/empresa-pt/)
- 3M. (2018b). Quebrando as Regras para Inovar. Retrieved April 25, 2018, from <https://www.3minovacao.com.br/aprenda/cursos/quebrando-as-regras-para-inovar>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*. <http://doi.org/10.1080/10400418909534321>
- Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W., Hadley, C. N., Kramer, S. J., & Fleming, L. (2002). Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study. *Harvard Business School Working Paper*, 2–73(April), 1–27. <http://doi.org/02-073>
- Banco de Portugal. (2013). Estrutura e Dinâmica das Sociedades Não Financeiras em Portugal. *Estudos Da Central de Balanços*. Lisboa: Banco de Portugal. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Employee Creativity : A compulsory Factor in Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 242–248.
- Biner, A. J. (2015). How to improve innovation practice through the rise of job satisfaction ? Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Bóia, M. J. de A. R. P. (2003). *Determinants of innovation in Portugal : designing, implementing and analyzing evidence from the third community innovation survey*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Bort, J. (2018). Airbnb made \$93 million in profit on \$2.6 billion in revenue, but an internal clash sent the CFO out the door. Retrieved June 6, 2018, from <http://www.businessinsider.com/airbnb-profit-revenue-2018-2>
- Bravo-Biosca, A., Cusolito, A. P., & Hill, J. (2012). Financing Business Innovation - A Review of External Sources of Funding for Innovative Businesses and Public Policies to Support Them. World Bank Group.
- Bullinger, A. C., & Möslin, K. (2010). Innovation Contests – Where are we? *AMCIS 2010 Proceedings, Paper 28*, 1–9.
- Bureau Van Dijk - Moody's Analytics Company. (2018). SABI. Retrieved November 15, 2017, from <https://www.bvdinfo.com>
- Burgess, T. P. (2016). Transformational leadership : A great place to begin. Cornwall Leadership Institute.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [http://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](http://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Cardoso, J. (2016, October). A era digital vivida pelas empresas portuguesas. *I9 Magazine*, 32.
- Carlson, N. (2015). The ' Dirty Little Secret ' About Google ' s 20 % Time , According To Marissa Mayer. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/mayer-google-20-time-does-not->

exist-2015-1

- Catmull, E. (2015). *Criatividade - Como vencer as forças que bloqueiam a inspiração*. Clube do Autor.
- Chan, V., de Jong, M., & Ranade, V. (2014). Finding the sweet spot for allocating innovation resources. *Mckinsey Quarterly*, (May), 1–3. <http://doi.org/10.1016/j.jcmg.2014.10.007>
- Chang, J. (2017). Design Thinking Isn't Just For Your Product Development Team. Los Angeles: Sidebench.
- Christensen, C. (2012). *Disruptive Innovation Explained*.
- Christensen, C. (2015). *The Innovator's Dilemma*. Board Studios, Inc.
- Cohan, P. (2012). How Procter & Gamble Designs Change. *Forbes*, 11–13. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2012/03/12/how-procter-gamble-designs-change/#5c22a2335dd7>
- Costa, S., & Borini, F. M. (2017). Global Innovation in Foreign Subsidiaries: The Impact of Entrepreneurial Orientation and Corporate Networks. *BBR. Brazilian Business Review*, 14, 417–434. <http://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.4>
- COTEC. (2010). *Guia de Boas Práticas de Gestão da Inovação*. Porto: COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação.
- COTEC. (2017). *Innovation Scoring*. Porto.
- Cruz, A. H. C. da. (2012). Consequências da Aplicação do Capítulo 11 do Código de Falências dos Estados Unidos da América no Processo de Recuperação das Empresas em Portugal. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Deming, W. E. (1994). *The new economics for industry, government, education* (2.<sup>a</sup>). Cambridge: MIT Press.
- Dorow, P. F. (2013). *O processo de geração de ideias para inovação: Estudo de caso em uma empresa náutica*. Universidade Federal de Santa Catarina. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84921784593&partnerID=tZOtx3y1>
- Ehrig, T. (2016). RETURN ON INNOVATION. NORTH HIGHLAND.
- European Commission. (2018). EUROPEAN STRUCTURAL AND INVESTMENT FUNDS. Retrieved April 12, 2018, from <https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview>
- Félix, S. (2017). Criação de sobrevivência de empresas em Portugal. *Banco de Portugal*. Retrieved from [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ree201702\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ree201702_p.pdf)
- Flynn, M., Dooley, L., O'Sullivan, D., & Cormican, K. (2003). Idea Generation for Organisational Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 7(4), 417–442.
- Ford, S., & Tarditi, F. R. (2017). The Benefits of Taking a Slower Approach to Innovation. *Harvard Business Review*, 2–6. Retrieved from <https://hbr.org/2017/06/the-benefits-of-taking-a-slower-approach-to-innovation>
- Forsman, N. (2010). *Evaluating Strategic Innovation: A case study across Atlas Copco's divisions*.
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (1.<sup>a</sup>). Montreal: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.

- Freire, A. (1999). *Estratégia - Sucesso em Portuga (2ª)*. Verbo.
- Freire, T., Zenhas, F., Tavares, D., & Iglésias, C. (2013). Felicidade Hedónica e Eudaimónica: Um estudo com adolescentes portugueses. *Análise Psicológica*, 31(4), 329–342. <http://doi.org/10.14417/S0870-8231201300040005>
- Gabriel, M. (2014). *A lagarta e a borboleta: Da criatividade à inovação*. TED. Retrieved from <https://www.martha.com.br/palestras-e-cursos/ministradas/tedx/>
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*.
- George, M. (2005). What Went Wrong at Eastman-Kodac? The Strategy Tank. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/1830776>
- Geroski, P. (1989). Entry, innovation and productivity growth. *The Review of Economics and Statistics*, 71(4), 572–578. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Cnhttp://www.jstor.org/stable/10.2307/1928098>
- Godinho, M. M. (2009, February). DINÂMICAS REGIONAIS DE INOVAÇÃO EM PORTUGAL - UMA ANÁLISE BASEADA NA UTILIZAÇÃO DE PATENTES. *Finisterra*, 37–52.
- Goldense, B. L. (2015). Measuring Product Development Vitality. Goldense Group, Inc.
- Gomes, G., Torrens, E. W., & Schons, M. (2017). Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de schein organizational culture and innovation: a perspective from schein model. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 15(2), 51–72.
- Gonçalves, M. (2011). *Vencer o futuro*. TED.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1398–1405. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.37.8.1398>
- Gower, L. C. B. (1953). The English Private Company. *Law and Contemporary Problems*, 18(4), 535–545. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1190461>
- Gross-Selbeck, S. (2014). *Business model innovation — beating yourself at your own game*. TED.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hammer, M. (2004, April). Deep Change : How Operational Innovation Can Transform Your Company. *Harvard Business Review*.
- Hammer, M. (2005). Six steps to operational innovation. *Harvard Management Update*. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Six+Steps+to+Operational+Innovation#0>
- Holland, J. (2012). WHY FAILURE TO INNOVATE CAN RISK YOUR COMPANY ' S FUTURE. Plutus.

- Husk, S. (2015). the Four Types of Innovation Metrics. Imaginatik.
- Imaginatik. (2015). State of Global Innovation. Imaginatik.
- International Organization for Standardization. (2015a). Introduction to ISO 14001:2015. International Organization for Standardization. Retrieved from [www.iso.org/iso/introduction\\_to\\_iso\\_14001.pdf](http://www.iso.org/iso/introduction_to_iso_14001.pdf)
- International Organization for Standardization. (2015b). ISO 9001- Debunking the myths. International Organization for Standardization. Retrieved from [www.iso.org.com](http://www.iso.org.com)
- International Organization for Standardization. (2018). ISO. Retrieved June 10, 2018, from <https://www.iso.org/the-iso-story.html#2>
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs* (1.<sup>a</sup>). Carnaxide: Objectiva.
- Ishikawa, G., Rasoto, V. I., Picinin, C., Stankowitz, R., & Carvalho, H. (2015). Gestão de ideias na pequena e média empresa.
- Isomäki, A. (2017). The Role of Middle Management in Innovation. Retrieved January 5, 2018, from <https://www.viima.com/blog/the-role-of-middle-management-in-innovation>
- Jewett, J. (2015). Innovate Without Killing the Performance Engine. Imaginatik.
- Jiménez-jiménez, D., Martínez-costa, M., & Sanz-valle, R. (2013). Innovation, organizational learning orientation and reverse knowledge transfer in multinational companies. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1), 47–55.
- Kander, D. (2016). 1. How employees generate ideas (problem- oriented vs. solution-oriented ideas). Retrieved January 3, 2018, from <http://www.dianakander.com/2016/05/05/how-to-significantly-reduce-the-risk-and-expense-of-innovation/>
- Kandybin, A., & Kihn, M. (2004). Raising Your Return on Innovation Investment. *Strategy & Business*, (35), 38–49.
- Kasper, G., & Marcoux, J. (2014). The re-emerging art of funding innovation. *Stanford Social Innovation Review*.
- Keeton, K. E., Richard, E. E., & Davis, J. R. (2017). Strategic Innovation at NASA: The Solution Mechanism Guide. *Journal of Business Inquiry*, 16(1), 50–59. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=121051363&site=ehost-live>
- Kerr, W. R., & Nanda, R. (2014). Financing innovation. *Harvard Business School Working Paper*. <http://doi.org/10.1146/annurev-financial-111914-041825>
- Khan, R., Rehman, A. U., & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation : Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3(11), 678–684. <http://doi.org/10.5897/AJBM09.203>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*No Title. Actual Editora.
- Kireyev, P. (2016). *Markets for Ideas : Prize Structure , Entry Limits , and the Design of Ideation Contests*.
- Klotz-Guest, K. (2013). How CXOs Can Improve Innovation by Saying, “Yes, and!”

- Kolk, M., & Eagar, R. (2014). How to manage your return on investment in innovation. *Prism*, (1), 66–83. Retrieved from [http://www.adlittle.com/prism-articles.html?&no\\_cache=1&view=417%5Cnhttp://files/465/how to manage your roi in innovation Adlittle.PDF](http://www.adlittle.com/prism-articles.html?&no_cache=1&view=417%5Cnhttp://files/465/how%20to%20manage%20your%20roi%20in%20innovation%20Adlittle.PDF)
- Kontoghiorghes, C., & Feurig, Susan M, A. P. L. F. (2005). Examining the Relationship between Learning Organization Dimensions and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185–212. <http://doi.org/doi.org/10.1002/hrdq.1133>
- Kraemer-Eis, H., Signore, S., & Prencipe, D. (2016). The European venture capital landscape: an EIF perspective. Luxembourg: EIF. Retrieved from [www.eif.org/news\\_centre/publications/eif\\_wp\\_34.pdf](http://www.eif.org/news_centre/publications/eif_wp_34.pdf)
- Krscynski, D., & Ulrich, D. (2015). Making Strategic Human Capital Relevant: A Time-Sensitive Opportunity. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 357–369. <http://doi.org/10.5465/amp.2014.0127>
- Lavrador, A. (2016, October). Inovação e transformação digital. *I9 Magazine*.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400. <http://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Leadbeater, C. (2005). *A era da inovação aberta*. TED.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs-An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290–300. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.009>
- Lemley, M. A., Feldman, R., & Olin, J. M. (2018). Is Patent Enforcement Efficient? *BOSTON UNIVERSITY LAW REVIEW*, 98, 649–667. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=313545%0Ahttps://ssrn.com/abstract=3135945>
- Lima Neto, A. C. de, Marques, M. R. A. S. N., & Rosa, D. B. da. (2016). A Importância Da Liderança Transformacional Nas Organizações. *RACE - Revista Da Administração*, 1(1), 1–15. Retrieved from <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/514/417>
- Lindegaard, S. (2011). *Making Open Innovation Work*. CreateSpace.
- Mahajan, N. (2014). Innovation is the Only Insurance against Irrelevance. Retrieved February 14, 2018, from <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2014/12/16/china-business-strategy/gary-hamel-innovation-is-the-only-insurance-against-irrelevance/>
- Malik, A. R., Manroop, L., & Patel, P. C. (2017). An empirical examination of the relationship between skills shortage and firm performance: The role of high-performance work systems. *Journal of Management & Organization*, (May), 1–16. <http://doi.org/10.1017/jmo.2017.30>
- Marcus, A. A. (1988). Responses to externally induced innovation: Their effects on organizational performance. *Strategic Management Journal*, 9(4), 387–402. <http://doi.org/10.1002/smj.4250090408>
- Marques, C. S., Gerry, C., Covelo, S., Braga, A., & Braga, V. (2011). Innovation and the performance of Portuguese businesses: a “SURE” approach. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 10(2/3), 114. <http://doi.org/10.1504/IJMED.2011.041545>
- Marriott International, I. (2018). 2017 Annual Report - Marriott International. Marriott

- International, Inc. Retrieved from <http://www.ajrr.net/publications-data/annual-reports/505-4-2017-annual-report>
- Martins, J. (2016, October). Ipeople. *I9 Magazie*, 26–30.
- Mayer's, M. (2008). *9 Principles of Innovation*. Fast Company.
- McCaleb, T. (2016). *Economics 2023 - Principles of Microeconomics*.
- Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and Innovation in Family Businesses. *California Management Review*, 58(1), 20–41. <http://doi.org/10.1525/cm.2015.58.1.20>
- Moraes, G. (2009). *Elementos do Sistema de Gestão de SMSQRS - Teoria da Vulnerabilidade (2.ª)*. Rio de Janeiro: Verde Editora.
- Moura, D. P. (2012). *Empreendedorismo e crescimento económico: evidências para portugal*. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6574>
- Netflix, I. (2018). Consolidated Income Statement.
- Niemi, M., & Kuusisto, J. (2013). The role of the user in innovation Results from the Finnish Community Innovation Survey ( CIS 2010 ).
- O'reilly, C. a, & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organisation. *Harvard Business Review*, 82(4). <http://doi.org/Article>
- OCDE & Eurostat. (2005). *Oslo Manual (3ª)*. OCDE & Eurostat. <http://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., & Nielsen, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 94–112. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12130>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <http://doi.org/10.2307/256657>
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford University Press.
- Palm, K., Lilja, J., & Wiklund, H. (2016). The challenge of integrating innovation and quality management practice. *Total Quality Management and Business Excellence*, 34–47. <http://doi.org/10.1080/14783363.2014.939841>
- Parzefall, M.-R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(8), 165–182. Retrieved from [http://lta.hse.fi/2008/2/lta\\_2008\\_02\\_a2.pdf](http://lta.hse.fi/2008/2/lta_2008_02_a2.pdf)
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595–610. <http://doi.org/10.1108/09534811311328597>
- Peeters, C., & van Pottelsberghe De La Potterie, B. (2003). *Measuring Innovation Competencies and Performances: a survey of large firms in Belgium*. *Innovation*.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79. <http://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>

- Pinchot, G., & Pinchot, E. S. (1978). Intra - Corporate Entrepreneurship. Fall.
- Pinho, M. (2016). *Microeconomia – Teoria e Prática Simplificada* (3.<sup>a</sup>). Lisboa: EDIÇÕES SÍLABO.
- Portugal 2020. (2018). COMPETE 2020. Retrieved December 4, 2018, from <http://www.poci-competes2020.pt/eixos>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79–91.
- Prenatt, D., Ondracek, J., Saeed, M., & Bertsch, A. (2015). HOW UNDERDEVELOPED DECISION MAKING AND POOR LEADERSHIP CHOICES LED KODAK INTO BANKRUPTCY. *Inspira-Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 1(01), 2231–167. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Andy\\_Bertsch/publication/278965101\\_How\\_Underdeveloped\\_Decision\\_Making\\_and\\_Poor\\_Leadership\\_Choices\\_Led\\_Kodak\\_into\\_Bankruptcy/links/58ed21a70f7e9b37ed14d0fb/How-Underdeveloped-Decision-Making-and-Poor-Leadership-Choices-](https://www.researchgate.net/profile/Andy_Bertsch/publication/278965101_How_Underdeveloped_Decision_Making_and_Poor_Leadership_Choices_Led_Kodak_into_Bankruptcy/links/58ed21a70f7e9b37ed14d0fb/How-Underdeveloped-Decision-Making-and-Poor-Leadership-Choices-)
- Prokop, V., & Stejskal, J. (2017). Different approaches to managing innovation activities: An analysis of strong, moderate, and modest innovators. *Engineering Economics*, 28(1), 47–55. <http://doi.org/10.5755/j01.ee.28.1.16111>
- PWC. (2013). Unleashing the power of innovation. PWC.
- Qualidade, I. P. da. (2007). Np 4457:2007. Instituto Português da Qualidade.
- Quandt, C. O., Ferraresi, A. A., & Frega, J. R. (2012). Gestão de Ideias e Inovação em Grandes Empresas do Sul do Brasil. *EnANPAD*, (36), 1–16.
- Radjou, N. (2017). The genius of frugal innovation. Retrieved December 29, 2017, from <https://ideas.ted.com/the-genius-of-frugal-innovation/>
- Ramos, P. (2016, October). Ipeople. *I9 Magazine*, 26–30.
- Rego, J. M. M. (2015). *O Contrato Psicológico no Empreendedorismo: O Contrato Como Fonte de Inovação*. Instituto Politécnico de Lisboa.
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118–125. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p118>
- Salinas, R. (2015). WHY REAL MISTAKES LEAD TO BIGGER INNOVATIONS. *Imaginatik*.
- Sarquis, A. B., Pizzinatto, N. K., Sehnem, S., Pizzinatto, A. K., & Duarte, A. C. (2017). Process Innovation, Influence Factors and Performance Metrics: Proposal for a Conceptual Model for Technology Based Company. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 15(1), 73–100.
- Sayed, I. (2017, September 12). Designing an Innovation Culture that Scales Globally. *Innovation Leader*.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Scholz, M. (2017). Innovation in your inbox. Retrieved December 21, 2017, from <https://www.fastcompany.com/40437745/the-three-step-process-thats-kept-3m-innovative-for-decades>
- Schumpeter, J. A. (2017). *The Theory of Economic Development*. Routledge.

- Shefer, D., & Frenkel, A. (2005). R&D, firm size and innovation: An empirical analysis. *Technovation*, 25(1), 25–32. [http://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00152-4](http://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00152-4)
- Simões, R. (2016). *Entrevistas COTEC*. COTEC.
- Simonelli, M. (2017). Culture Eats Innovation for Lunch An organization ' s culture must support the seeds of innovation if the innovation is to. Retrieved May 10, 2018, from <http://innovationexcellence.com/blog/2014/09/13/cultureeatsinnovationforlunch/%0A1/>
- Sinek, S. (2009). *How great leaders inspire action*. TED.
- Sirac, L. (2015). Disruptive innovation at Nintendo - The Wii - Case Study.
- Sosa, M. (2015). An Innovation Reinvention for Incumbents. INSEAD.
- Spielkamp, A., & Rammer, C. (2009). Financing of Innovation - Thresholds and Options . *Management & Marketing*, 4(2), 3–18.
- Tarré, L. (2016). *Entrevistas COTEC*. COTEC.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3–23. <http://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.3>
- The Chief Innovation Officer. (2016). Innovation Vitality Index. Retrieved October 11, 2016, from <http://thechiefinnovationofficer.com/latest-thoughts/2014/11/11/innovation-measures-7-innovation-vitality-index>
- Time Warner. (2017). 2016 Annual Report. Time Warner.
- Totterdill, P., Dhondt, S., & Boermans, S. (2013). Your guide to Workplace innovation. EUWIN.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The Ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, (June), 38–48.
- UK Government. (2003). UK Innovation Report. UK Government.
- Van Dijk, C., & Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: Transferring employee creativity into practicable ideas. *R and D Management*, 32(5), 387–395. <http://doi.org/10.1111/1467-9310.00270>
- Vanham, P. (2015). Which countries have the most venture capital investments? World Economic Forum.
- Von Briel, F., & Recker, J. (2017). Lessons from a failed implementation of an online open innovation community in an innovative organization. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 35–46. <http://doi.org/10.1080/0965254X.2014.920905>
- Wang, Y., & Ellinger, A. D. (2008). Organizational Learning and Innovation Performance: A Review of the Literature and the Development of a Conceptual Framework and Research Hypotheses. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED501671>
- Webber, M., & Smith, M. (2013). *Foreign Policy in a Transformed World*. New York: Routledge.
- Wu, C.-H., Parker, S. K., Wu, L.-Z., & Lee, C. (2017). When and Why People Engage in Different Forms of Proactive Behavior: Interactive Effects of Self-construals and Work Characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293–323. <http://doi.org/10.5465/amj.2013.1064>

Yu, H., & Barsoux, J.-L. (2014). THE CO-INNOVATION SWEET SPOT. International Institute for Management Development.

Zizlavsky, O. (2016). Innovation Scorecard: Conceptual Framework of Innovation Management Control System. *Journal of Global Business & Technology*, 12(2), 10–27. Retrieved from <http://ezproxy.lib.swin.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121140995&site=ehost-live&scope=site>

## Apêndices

### I. Guião entrevistas

## Apêndice I – Guião entrevista

1. Nos últimos dois anos o que sente que mudou nas organizações?
2. O que significa para si inovação?
3. Como contribui a inovação para a competitividade organizacional?
4. A zona de conforto das pessoas de uma empresa é um entrave à mudança e consequentemente à inovação?
5. O bem-estar das pessoas dentro da organização constitui um fator preponderante para atrair e reter indivíduos talentosos?
6. Considera a autonomia conferida às pessoas da sua empresa um elemento preponderante no atingimento e manutenção do bem-estar das mesmas?
7. Como faz o acompanhamento das sugestões dos seus colaboradores?
8. Como recompensa ou reconhece as ideias dos seus funcionários?
9. Como podemos pedir aos colaboradores que executem tarefas rotineiras e ao mesmo tempo “pensem fora da caixa”?
10. Algumas empresas são inovadoras, no entanto, não transmitem essa perceção para o mercado dado que muitas vezes são inovadoras nos seus processos internos. Considera importante que uma empresa não deve apenas ser inovadora mas também parecer inovadora?
11. Ao estimular os seus colaboradores a serem criativos e inovadores não tem receio que possam utilizar a inovação que está a ser gerada para criar uma nova empresa concorrente?
12. Qual a melhor forma de aumentar a capacidade inovadora de uma firma?

## Anexos

### I. Gough Personality Scale

## Anexo I - Gough Personality Scale

**Please indicate which of the following adjectives best describe yourself.**

**Check all that apply.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Capable         | <input type="checkbox"/> Honest           |
| <input type="checkbox"/> Artificial      | <input type="checkbox"/> Intelligent      |
| <input type="checkbox"/> Clever          | <input type="checkbox"/> Well-mannered    |
| <input type="checkbox"/> Cautious        | <input type="checkbox"/> Wide interests   |
| <input type="checkbox"/> Confident       | <input type="checkbox"/> Inventive        |
| <input type="checkbox"/> Egotistical     | <input type="checkbox"/> Original         |
| <input type="checkbox"/> Commonplace     | <input type="checkbox"/> Narrow interests |
| <input type="checkbox"/> Humorous        | <input type="checkbox"/> Reflective       |
| <input type="checkbox"/> Conservative    | <input type="checkbox"/> Sincere          |
| <input type="checkbox"/> Individualistic | <input type="checkbox"/> Resourceful      |
| <input type="checkbox"/> Conventional    | <input type="checkbox"/> Self-confident   |
| <input type="checkbox"/> Informal        | <input type="checkbox"/> Sexy             |
| <input type="checkbox"/> Dissatisfied    | <input type="checkbox"/> Submissive       |
| <input type="checkbox"/> Insightful      | <input type="checkbox"/> Snobbish         |
| <input type="checkbox"/> Suspicious      | <input type="checkbox"/> Unconventional   |

**Scoring Key:**

___+___ Capable	___-___ Honest
___-___ Artificial	___+___ Intelligent
___+___ Clever	___-___ Well-mannered
___-___ Cautious	___+___ Wide interests
___+___ Confident	___+___ Inventive
___+___ Egotistical	___+___ Original
___-___ Commonplace	___-___ Narrow interests
___+___ Humorous	___+___ Reflective
___-___ Conservative	___-___ Sincere
___+___ Individualistic	___+___ Resourceful
___-___ Conventional	___+___ Self-confident
___+___ Informal	___+___ Sexy
___-___ Dissatisfied	___-___ Submissive
___+___ Insightful	___+___ Snobbish
___-___ Suspicious	___+___ Unconventional

(Gough, 1979)

