



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Rute Alves Varela

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS NA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada orientada pelo Professor Doutor Vítor Manuel dos Reis Raposo e apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

Outubro de 2020

FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Rute Alves Varela

**A influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Inovação
Organizacional**

**The Influence of Human Resource Management Practices on Organizational
Innovation**

**Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de
Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada**

Orientador do Relatório: Professor Doutor Vítor Manuel dos Reis Raposo

COIMBRA, 2020

AGRADECIMENTOS

A realização deste Relatório de Estágio é para mim a concretização de mais um objetivo de vida, sendo que foi uma trajetória que incluiu alguns percalços pelo caminho e que me desafiou enquanto pessoa. Durante este período sei que contei com o apoio de certas pessoas que tenho o prazer de destacar aqui e às quais estarei eternamente grata.

Ao Professor Doutor Vítor Raposo, pela sua orientação exemplar, total apoio, pelo conhecimento que transmitiu, pela sua disponibilidade, pela visão crítica e oportuna e por todas as palavras de incentivo.

Ao Dr. Francisco, Sara, D. Ângela, D. Carla e D. Adélia, que me acolheram tão bem e se disponibilizaram a ajudar em tudo. Para mim já são uma segunda família com a qual eu cresci e aprendi imenso. Um agradecimento aos restantes trabalhadores uma vez que pude sempre contar com a sua simpatia.

Às minhas amigas e colegas, Maria e Carina, por toda a amizade que fizemos crescer desde o primeiro ano da faculdade, por todo o apoio e carinho e por terem feito com que este percurso tivesse sido muito melhor do que alguma vez pensei.

Ao meu namorado, Renato, pela pessoa fantástica que é, que sempre esteve ao meu lado nos bons e maus momentos, pela paciência e compreensão nos meus momentos difíceis, pelo companheirismo, pelo amor que sempre me demonstrou e continua a demonstrar todos os dias, mas principalmente por nunca me deixar duvidar de mim mesma e das minhas capacidades para enfrentar qualquer obstáculo.

Por último, e o maior agradecimento que tenho a dar, à minha família, em especial aos meus pais e avós. Sempre me fizeram acreditar que seria capaz e apoiaram-me incondicionalmente. São os meus verdadeiros exemplos de vida pelas pessoas fortes, trabalhadoras e genuínas que são. Agradeço por todo o esforço e sacrifício, pelo amor, pela paciência e por me terem ajudado a chegar até aqui. Devo-lhes tudo.

RESUMO

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio curricular para conclusão do Mestrado de Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. O estágio foi realizado na AC, Águas de Coimbra, E.M. entre Outubro de 2019 e Fevereiro de 2020, no gabinete do Serviço de Administração e Gestão de Pessoas.

Os recursos humanos são o principal meio para a inovação, e, assim sendo, é importante analisar como é que as empresas enfrentam esta situação e elaboram medidas que incentivem os seus trabalhadores a desenvolver projetos de carácter inovador.

No entanto, a criação de inovação não é um processo que surge de forma simples, uma vez que provém das capacidades intelectuais e criativas das pessoas que a criam. É certo que é importante considerar-se, por exemplo, as novidades tecnológicas, mas são os recursos humanos que saberão encontrar as melhores soluções que irão dar origem a conceitos inovadores, através dos seus conhecimentos e competências.

Este relatório de estágio do Mestrado tem como principal objetivo perceber como é que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ter impacto na inovação organizacional. Para o efeito, foi realizado um estudo empírico, constituído por uma amostra de 30 trabalhadores da Empresa AC, Águas de Coimbra.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Inovação, *Employee-Driven Innovation*

ABSTRACT

This report was prepared as part of the curricular internship for completing the Master of Public-Private Administration at the Faculty of Law of the University of Coimbra. The internship took place at AC, Águas de Coimbra, E.M. between October 2019 and February 2020, in the Administration and People Management Service Office.

Human resources are the primary means for innovation. Therefore, it is essential to analyze how companies face this situation and devise measures that encourage their workers to develop innovative projects.

However, the creation of innovation is not a process that arises in a simple way, since it comes from the intellectual and creative capacities of the people who create it. It is certainly important to consider technological innovations, but it is human resources that will know how to find the best solutions that will give rise to innovative concepts, through their knowledge and skills.

This master's degree report aims to understand how Human Resources Management practices can impact organizational innovation. To this end, an empirical study was used, using a sample of 30 employees of the company AC, Águas de Coimbra.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Management Practices, Innovation, Employee-Driven Innovation

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AC** – AC, Águas de Coimbra, E.M.
- EDI** – *Employee-Driven Innovation*
- GRH** – Gestão de Recursos Humanos
- LGTFP** – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
- PGRH** – Práticas de Gestão de Recursos Humanos
- SAGP** – Serviço de Administração e Gestão de Pessoas

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Sexo.....	56
Gráfico 2 – Nível de Escolaridade.....	57
Gráfico 3 – Importância atribuída às práticas.....	59
Gráfico 4 – Índice da importância atribuída às práticas.....	61
Gráfico 5 – Desempenho verificado na empresa.....	62
Gráfico 6 – Índice de Desempenho.....	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Idades (anos)	57
Tabela 2 – Antiguidade (anos).....	58
Tabela 3 – Desempenho das atuais funções (anos).....	58
Tabela 4 – Dimensão avaliada em cada Afirmação.....	59
Tabela 5 – Dimensão avaliada em cada Questão.....	62

ÍNDICE	
AGRADECIMENTOS	2
RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	4
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE TABELAS.....	7
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Enquadramento do tema e formulação do problema.....	10
1.2. Objetivos do relatório.....	11
1.3. Estrutura do relatório	11
CAPÍTULO II – INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E NO SETOR DA ÁGUA ..	12
2.1. Conceito de inovação.....	12
2.2. Tipos de inovação	14
2.3. Inovação organizacional e a sua importância	18
2.4. Processo de inovação	20
2.5. Inovação no setor da água	21
CAPÍTULO III – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A CRIAÇÃO DE INOVAÇÃO	26
3.1. Conceito e evolução da Gestão de Recursos Humanos	26
3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	27
3.2.1. Recrutamento e Seleção	28
3.2.2. Avaliação de Desempenho.....	30
3.2.3. Formação e Desenvolvimento	32
3.2.4. Gestão de Carreira.....	34
3.2.5. Sistema de Recompensas	35

3.3. A relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a inovação	38
3.4. Inovação gerada pelos trabalhadores (<i>Employee-Driven Innovation</i>).....	45
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO.....	48
4.1. Introdução	48
4.2. Apresentação da entidade de acolhimento.....	48
4.3. Metodologia.....	49
4.3.1. Instrumento de recolha de dados – questionário	50
4.3.2. Amostra.....	51
4.3.3. Procedimento de recolha de dados	52
4.4. Análise Crítica do Estágio Curricular	53
4.5. Resultados e discussão.....	56
4.6. Principais conclusões do estudo de caso.....	65
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO.....	67
Referências Bibliográficas.....	70
ANEXOS	77
ANEXO I – Questionário	77
ANEXO II – Atividades desenvolvidas no estágio curricular.....	85
ANEXO III – Autorização para a Participação no Projeto de Investigação	89

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A realização de um estágio curricular constitui uma das opções do plano curricular do Mestrado de Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, tendo como principal objetivo a inserção dos alunos no mercado de trabalho permitindo-lhes ter uma visão mais realista e prática do mesmo.

O presente relatório de estágio é resultado do estágio curricular desenvolvido entre Outubro de 2019 de Fevereiro de 2020 na AC, Águas de Coimbra, E.M.. O estágio teve como principal objetivo adquirir conhecimentos concretos daquilo que era o mercado de trabalho e o mundo empresarial aplicando sempre conhecimentos teóricos previamente adquiridos.

O plano de estágio, previa uma passagem pelo Departamento do SAGP o que efetivamente se veio a concretizar, desempenhando as tarefas descritas no Anexo 2. No entanto, devido à pandemia, e às conseqüentes condicionantes e às alterações laborais na organização, o trabalho originalmente traçado para a parte empírica deste relatório, que contemplava a realização de uma entrevista, suportada num questionário, a uma amostra de trabalhadores não pode ser realizado. Desta forma, tendo em conta as restrições existentes, optou-se por aplicar um questionário eletrónico a esses trabalhadores utilizando a plataforma Lime Survey e, noutros casos, aplicando o questionário diretamente aos trabalhadores.

1.1. Enquadramento do tema e formulação do problema

De acordo com Camara et al. (2007), com os tempos complexos e de constante mudança que se podem vivenciar nos dias de hoje, é fundamental as organizações apresentarem uma boa gestão de recursos humanos, uma vez que as pessoas são o ativo mais importante e que conduzem a organização ao sucesso.

Ainda de acordo com os mesmos autores, através das diversas atitudes, conhecimentos, experiências e grau de envolvimento com a respetiva organização, as pessoas desenvolvem uma capacidade de adaptação às mudanças e de inovação, fazendo a diferença relativamente ao posicionamento de cada empresa no mercado.

Sendo a inovação um fator cada vez mais importante, trazendo valor acrescentado para a sociedade, é fundamental apostar em pessoas que apresentem um pensamento criativo e inovador (Fernandes Martins, Leslie, 2016).

Assim, as medidas que são aplicadas na gestão das pessoas podem afetar as suas capacidades para inovar tornando-se importante conhecer a forma como as organizações lidam com essas medidas quer em termos de práticas quer em termos de desempenho.

1.2. Objetivos do relatório

O objetivo geral deste estudo consiste em verificar a influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) na inovação empresa AC, Águas de Coimbra, E.M., ou seja, como as medidas que são aplicadas na gestão das pessoas podem afetar as suas capacidades para inovar.

Foram formuladas as seguintes questões orientadoras da investigação: (1) Como é definido o conceito de inovação?; (2) Como pode a Gestão de Recursos Humanos (GRH) promover a inovação?; (3) Como é que a empresa AC, Águas de Coimbra, E.M. promove a criatividade dos colaboradores?; (4) Que processos sustentam a inovação na organização?.

1.3. Estrutura do relatório

Com a integração do estágio curricular no departamento de GRH, na empresa AC Águas de Coimbra, E.M., surgiu o interesse por perceber o quão importante é esta área numa organização e como ela pode afetar o seu carácter inovador, resultando daí a escolha o tema.

Em termos de estrutura, este estudo começa com o presente Capítulo I, onde se contextualiza a temática estudada, definindo quais os objetivos a que se pretende chegar, e concluindo com a estrutura de apresentação.

Nos capítulos seguintes, segundo e terceiro, encontra-se o enquadramento conceptual, onde se faz a revisão da literatura, começando por discutir o conceito de inovação, as diversas classificações, o processo de inovação, a sua importância nas organizações e quais os fatores que a impulsionam e inibem. Em relação à GRH, torna-se igualmente importante referir o seu conceito e evolução assim como as diversas práticas

existentes. Para finalizar este capítulo, é essencial perceber a relação existente entre inovação e a GRH.

O quarto capítulo é dedicado ao estudo de caso e à metodologia adotada. Será descrita a entidade na qual o estágio curricular foi realizado, uma vez que fará parte da problemática em causa, assim como os objetivos do estudo, descrição da amostra, metodologia utilizada e escalas de medida. Por fim, há que analisar, interpretar e discurtir os resultados obtidos.

Terminando com o quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões finais do trabalho assim como as limitações e recomendações para futuros trabalhos.

CAPÍTULO II – INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E NO SETOR DA ÁGUA

2.1. Conceito de inovação

O mercado enfrenta cada vez mais fortes concorrências e tecnologia em constante desenvolvimento. Desta forma, a inovação, e, por sua vez, a capacidade de inovar, torna-se muito importante, pois permite às empresas melhorar o seu desempenho e fortalecer a sua capacidade competitiva (OCDE, 2005).

Neste sentido, é importante perceber o significado de inovação e o porquê de ser tão importante inovar. O conceito de inovação apresenta um leque de conteúdos, sendo por isso difícil a formulação de uma definição clara. É verdade que a inovação inclui fenómenos como a adoção de novos processos de trabalho ou soluções tecnológicas, o lançamento de novos produtos, mas ela é muito mais do que isto. As diversas formas de inovação têm de ser compreendidas e englobadas na sua definição, pois só desta forma se considera plausível (Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006).

Parece ser possível extrair um pequeno conjunto de características intrínsecas ao conceito de inovação: (1) ambiguidade, (2) ubiquidade e (3) cumulatividade (Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006):

- O conceito de inovação está envolvido por uma certa ambiguidade (1), sendo esta um fator facilitador da inovação. Os problemas e as

oportunidades que surgem no processo de inovação não apresentam soluções claras, sendo que as respostas inovadoras acontecem através das diferentes interpretações que se fazem destes (Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006).

- Também se enumera a ubiquidade (2), uma vez que na economia estão constantemente a ser criados novos produtos, novos mercados e novos processos. Desta forma, é possível considerar a inovação como um fenómeno omnipresente (ubíquo) e um componente primordial dos sistemas económicos (Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006).
- Por fim, fala-se da cumulatividade (3), sendo que a inovação tem na sua base conhecimento e tecnologia existentes, evoluindo incrementalmente (Dosi, 1988 apud Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006).

Com estas características consegue-se clarificar um pouco mais o conceito de inovação, mas ainda assim parece não haver uma clara distinção com conceitos semelhantes como os da invenção e imitação criativa (Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006).

É muito comum confundir-se o conceito de inovação e *invenção*, no entanto, eles são conceitos distintos. Como referiu Schumpeter (1934), a invenção representa a criação de um novo produto, processo ou serviço, mas que ainda não se encontra comercializado. É um conceito que precede a inovação, e mesmo sendo ele necessário, não consegue por si só trazer grandes mudanças nas organizações. Desta forma, é possível entender como o conceito de inovação é diferente, uma vez que este se designa pela introdução de um novo produto, processo ou serviço no mercado. Quer isto dizer que a inovação só se concretiza quando se verifica a introdução no mercado, onde se transformam boas ideias em algo prático. Segundo Jewkes *et al.* (1969), a invenção representa o início da inovação, onde existe a combinação da preocupação técnica com “a arte, habilidade e capacidade de tornar as coisas aptas, contrariamente à inovação que é mais deliberada e especificamente concebida para um fim definido”.

Um outro conceito associado à inovação é o de *imitação criativa*. Esta expressão pretende designar uma estratégia em que muitas empresas se baseiam, ou seja, a da imitação. Como o próprio nome refere, com a imitação faz-se algo que já alguém fez, no entanto, o imitador consegue compreender melhor o que a inovação representa para os

consumidores. Quando o pioneiro lança um produto no mercado, não é possível saber as reações que se vão causar nos consumidores, e o que eles vão achar mais ou menos atrativo. O que o imitador faz é observar os consumidores, para quando ele lançar o produto ir ao encontro das necessidades e expectativas daqueles. Assim, o imitador não cria um produto, mas aperfeiçoa o que o pioneiro colocou no mercado. Uma das vantagens desta estratégia reside no facto de, quando o imitador lança o seu produto, o consumidor já o conhece e o mercado já está formado. Para além disso, o imitador não se defrontou com tantos custos de inovação como o criador original (Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006).

2.2. Tipos de inovação

Não há dúvidas em como as inovações não são todas iguais. Elas são frequentemente classificadas em tipologias de acordo com as suas características. Além disso, os autores costumam trabalhar com dois tipos de perspectivas: uma macro e uma micro. Sob a perspectiva macro a preocupação é medir como as características da inovação são novas para o mundo, o mercado ou a indústria. Na micro a inovação é identificada como nova para a empresa e para o consumidor. Torna-se importante esta distinção de forma a identificar para quem se verifica a novidade de uma inovação (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo (2005) apresenta uma ampla definição do que é a inovação e refere quatro formas de inovação:

- **Inovação de produto** – Difere de todos os produtos que a organização tenha já produzido, havendo mudanças nos produtos e serviços e até inclui melhorias em produtos existentes.
- **Inovação de processo** – São utilizados novos métodos de produção e distribuição.
- **Inovação organizacional** – São utilizados novos métodos relacionados com a organização, sendo que o Manual de Oslo dá como exemplos “as mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa”.
- **Inovação de marketing** – Acontece com a implementação de um novo método de marketing ou com mudanças significativas.

Ainda no Manual (OCDE, 2005), denota-se a importância de referir o trabalho de Joseph Schumpeter, uma vez que este foi considerado o pai da inovação e as suas teorias foram muito enriquecedoras para esse conceito, sendo que na sua visão a inovação é uma estratégia de negócio ou que “cria capacidade de desenvolvimento de produto ou para melhorar a eficiência” (p.37). Ele menciona as inovações radicais como as que são difíceis de concretizar e que possuem um grande impacto no mercado, podendo mesmo criar novos mercados. Acrescenta ainda que inovações incrementais são as que representam pequenas mudanças e melhorias nos produtos ou processos, mas que permitem continuidade. Neste documento de referência mundial considera-se os diferentes tipos de inovação propostos pelo mesmo:

1. Novo produto
2. Novo processo
3. Novo mercado
4. Nova organização
5. Nova fonte de matérias-primas

Schumpeter foi o agente da inovação e da “destruição criadora” (p.36), esta entendida como a força estimuladora tanto do capitalismo como do progresso material. Um empreendedor cria um produto sendo imitado por outros que investem recursos para disputar o novo bem criado. Consequentemente, cria-se uma onda de investimentos que ativa a economia.

Outras tipologias de inovação podem ser referidas, de acordo com diversos autores:

- **Inovação Arquitetural** – Olhando para a literatura vê-se que Henderson e Clark (1990) apresentaram a inovação arquitetural como sendo aquela que, não alterando os componentes de um produto, altera a sua arquitetura. Ou seja, há um impacto nas ligações entre os componentes de um produto e não diretamente nos componentes.
- **Inovação Descontínua** – Para Tushman e Anderson (1986) a tecnologia é o principal foco, considerando a inovação como descontínua, em que uma descontinuidade tecnológica inicia um período de competição entre projetos com uma nova tecnologia (substituindo esta a tecnologia anterior), sendo

depois selecionado o projeto dominante, fazendo as organizações crescer mais rapidamente.

- **Inovação Disruptiva e Inovação Sustentável** – O conceito de inovação disruptiva passou a ser melhor definido a partir da década de 90, por Christensen (1997), onde a define como um tipo de inovação que causa uma ruptura em um modelo de negócio dando origem a novos mercados e por sua vez a novos modelos de negócio, uma vez que apresenta soluções mais eficientes. Christensen afirma que nem toda a inovação é disruptiva, propondo que se conheça também a inovação sustentável, aquela que cria produtos/serviços que vão ao encontro das necessidades dos consumidores em mercados já estabelecidos e que não revelam necessariamente rupturas.
- **Inovação Aberta** – Outra tipologia de inovação foi apresentada por Chesbrough (2003) designada como inovação aberta que se baseia no uso de fluxos de entrada e saída de ideias para promover a inovação interna e expandir os mercados. Para ele, as organizações podem e devem dar uso às ideias internas e externas a fim de melhorar o desenvolvimento dos seus produtos, aumentar a sua eficiência e promover melhores serviços para os consumidores. Ao ser aplicado este tipo de inovação as organizações podem usar recursos externos (como tecnologia) e, ao mesmo tempo, disponibilizar as suas próprias criações para outras organizações.
- **Inovação Radical e Inovação Incremental** – Leifer *et al.* (2000) mencionam dois tipos de inovação: radical e incremental. Na sua perspectiva, com as inovações radicais existe uma mudança drástica na maneira como o produto ou serviço é consumido. Nem todas as organizações são capazes de se ajustar às novas condições e de realmente executar este tipo de inovação, no entanto existem outras que estão equipadas com as capacidades requeridas, e se o seu objetivo é o desenvolvimento de resultados a longo prazo e de novos negócios a inovação radical é a mais adequada. A inovação incremental, por sua vez, é aquela que inclui modificações e simplifica a melhoria de produtos e processos já existentes.

Classificando as inovações em diferentes tipos facilita o modo como as organizações identificam a inovação para o qual estão melhor preparadas (Pina e Cunha,

Miguel et al., 2006).

Igualmente importante é a distinção entre os diversos tipos, e segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005) é possível mencionar algumas distinções, uma vez que uma inovação pode apresentar características em diversos tipos de inovação:

- **Distinção entre inovação de produto e de processo** – Esta primeira distinção apresenta algumas complexidades apenas quando diz respeito aos serviços, uma vez que é claro que quando se trata de uma inovação de produto é porque há a criação e comercialização de produtos que podem ser novos ou então melhorados e quando se trata de uma inovação de processo é quando se tenta melhorar os processos produtivos da organização. Quando estão em causa serviços a distinção não é tão perceptível e é necessário alguns fatores diferenciadores. Se o que é novo ou melhorado é o serviço que se apresenta aos consumidores então a inovação é de produto. Na inovação de processo está em causa um novo ou melhorado método/equipamento para o desempenho do serviço.
- **Distinção entre inovação de produto e de *marketing*** – Estamos perante uma inovação de produto quando as características funcionais ou de uso do produto apresentam mudanças. Quando estas características não se alteram e o que se torna diferente é o *design* de um produto, então a inovação é de *marketing*.
- **Distinção entre inovação de processo e de *marketing*** – As inovações de processo caracterizam-se pela introdução de novos atributos nas operações como o *input* de materiais ou características das tarefas, levando a uma melhor qualidade do produto. Por sua vez as inovações de *marketing* têm como objetivo aumentar o sucesso de uma organização, tentando posicionar um produto a ser desejado pelo público-alvo.
- **Distinção entre inovação de processo e organizacional** – Como refere o Manual de Oslo, para distinguir estes dois tipos de inovação deve-se olhar para a atividade com que cada uma lida. As inovações de processo referem-se a novas atuações ou novos equipamentos, enquanto que as inovações organizacionais têm como foco as pessoas, as práticas do negócio ou a sua

organização.

2.3. Inovação organizacional e a sua importância

A inovação organizacional será mais o foco neste trabalho, uma vez que o objetivo é perceber a influência das PGRH precisamente neste tipo de inovação. Segundo Edquist *et al.* (Bolota, Romina, 2016), a inovação organizacional surgiu como o tipo de inovação que não tinha a componente tecnológica e que estava relacionada com os recursos humanos das empresas e com as novas formas de se poderem organizar as atividades. Neste sentido, a definição apresentada pela OCDE (2005) refere que a inovação organizacional é:

“a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização do seu trabalho ou em suas relações externas. Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.” (p.61).

Este tipo de inovação destaca-se por ter a eventualidade de servir de apoio a outro tipo de inovações (produto ou processo), no entanto, ela própria pode ter um grande impacto no desempenho de uma empresa, podendo melhorar tanto a qualidade do trabalho como da capacidade de a empresa aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (OCDE, 2005).

No pensamento de muitos autores, a inovação é considerada um diferencial competitivo das organizações, sendo que neste ponto da investigação é relevante perceber a importância da inovação para as organizações, salientar organizações inovadoras e perceber quais os instrumentos que estas utilizam para se destacarem no mercado.

Todos os dias as empresas enfrentam desafios para os quais são necessárias soluções, sendo que as melhores soluções são as consideradas inovadoras (PwC Portugal, 2013). Quando uma empresa aposta na inovação fica em vantagem em relação às restantes. Independentemente da indústria, se uma organização não considera a inovação na sua estratégia, não terá uma vantagem competitiva no mercado por muito tempo (Northeastern University, 2019).

Com a inovação organizacional é possível as empresas aumentarem a competitividade, reduzirem custos de produção, aumentar os seus lucros, gerar mais emprego e construir novos mercados (Sarkar, S., 2014). Inovar torna as empresas diferentes e relevantes, e é necessário os líderes empresariais demonstrarem um pensamento criativo, desafiarem-se em projetos inovadores, aplicar a expressão '*think outside the box*' (Northeastern University, 2019).

Exemplos disso mesmo são empresas como a Google, a Microsoft, a Sprout World, a Amazon ou até mesmo a *startup* portuguesa Unbabel. Todas elas começaram com um objetivo, mas ao longo do tempo foram-se adaptando com o intuito de cativar sempre os seus consumidores e oferecer os melhores produtos. Ao analisar estes gigantes da inovação, é possível identificar características que têm em comum; aliás, que a maior parte das empresas inovadoras no mundo têm em comum (Planbox, 2019). Os locais de trabalho não são considerados tradicionais, sendo que existe um ambiente propício à inovação, onde os trabalhadores podem e devem colaborar entre si, uma vez que a troca de ideias leva a um conflito criativo e a resultados inesperados (Think with Google, 2011).

A liderança também é um fator importante, pois um líder tem de perceber como se cria e desenvolve uma cultura de inovação. Não se pode restringir apenas a benefícios divertidos, mas também fazer com que o local de trabalho seja recetivo ao trabalhador e às suas contribuições, incentivando a sua criatividade e dispondo ferramentas para que possa trazer novidades para a empresa (Scriptutex, 2018). Uma outra particularidade é a de permitir o fracasso, tal como refere a LO (2007), sendo que este deve fazer parte do processo de inovação dando oportunidade para melhorar produtos e serviços e também não desmotivar os trabalhadores a seguir novas ideias. Por exemplo, o criador da Unbabel, Vasco Pedro, revelou que o seu projeto só impulsionou após três tentativas falhadas, realçando o papel das equipas: “As *startups* morrem, porque as equipas não funcionam. Uma boa equipa pega num problema e encontra uma boa solução. Uma má equipa pega numa boa ideia e não consegue executá-la” (Observador, 2014).

Como última característica, mas não menos importante, temos a inovação focada no cliente. As empresas inovadoras analisam as necessidades dos seus consumidores de forma a desenvolverem produtos/serviços que contenham as soluções mais adequadas. Assim, ao alargar a política de comunicação para fora da empresa, os clientes sentem-se

parte integrante do processo de desenvolvimento e ajudam com o seu *feedback*, uma vez que a satisfação do cliente é essencial para o sucesso de qualquer empresa (Quickbooks, 2019).

Resumindo, a inovação é essencial para a sustentabilidade das organizações, que têm de se adaptar para sobreviver, devendo questionar-se sobre qual a melhor maneira de inovar e criar soluções mais adequadas (Terra, 2016).

2.4. Processo de inovação

Depois de analisado o conceito de inovação, assim como algumas classificações que lhe são atribuídas, é igualmente importante explorar o processo de inovação.

De acordo com Pina e Cunha, Miguel *et al.*, (2006), o processo de inovação é um tópico muito apreciado nas literaturas de organização e gestão, onde diversos autores sugerem como este deve ser estruturado. Assim, na perspetiva de Rogers (Rogers, 1983 apud Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006) o processo de inovação divide-se em invenção, desenvolvimento e difusão. Pierce e Delbecq (Pierce & Delbecq, 1977 apud Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006) dividem em iniciação, desenvolvimento e implementação. Para Kanter (Kanter, 1988 apud Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006) tudo começa com a geração de ideias, contruindo coligações de apoio à inovação, seguindo-se a concretização de ideias e a sua difusão. Outra interpretação é a de Kimberly (Kimberly, 1981 apud Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006) em que o processo de inovação tem como fases a adoção, a utilização e a eliminação de uma inovação anteriormente adotada.

Como é possível observar, cada autor defende uma ideia diferente de como o processo deve ser estruturado. No entanto, e tendo em conta as diferentes abordagens, consegue-se fazer uma síntese e dividir o processo em três etapas principais (Pina e Cunha, Miguel *et al.*, 2006):

- A primeira fase, geração de ideias, diz respeito à identificação de alguma necessidade específica do mercado que possa traduzir-se numa oportunidade de desenvolvimento de vantagem competitiva. Uma inovação é considerada como tal quando se traduz em algo novo para a organização que a adota, mesmo sendo gerada internamente (inventada), identificada fora do setor de

atividade (importada), ou até mesmo inspirada em outras organizações (copiada).

- Na fase de desenvolvimento há que desenvolver o produto, processo ou serviço que será aplicado, uma vez que está definida a solução para a necessidade de mercado. Uma abordagem interessante a adotar nesta fase pode ser desenvolver um protótipo para testar com o público, percebendo assim como este reage e ganhando *feedback*. No início pode haver incerteza em função da comprovação da exequibilidade do projeto, mas essas incertezas vão diminuindo à medida que vai aumentando o conhecimento adquirido.
- Como terceira e última fase tem-se a difusão, em que o novo produto, processo ou serviço é comercializado ou implementado. Designa-se por difusão uma vez que há propagação da inovação numa população de possíveis consumidores, sendo fundamental que seja criado valor para estes, e que esse valor seja corretamente comunicado aos possíveis interessados.

A inovação inserida neste processo pode ser entendida como um conjunto de atividades repartidas ao longo do tempo, querendo isto dizer que não é comum ela apresentar-se como um evento único (Tidd, Bessant e Pavitt, 2005).

2.5. Inovação no setor da água

Com o estágio curricular desempenhado na AC, denota-se a importância de relacionar o conceito de inovação com o setor da água.

A água é uma substância que distingue o nosso planeta e que é indispensável para a sobrevivência dos seres vivos. Ao longo dos tempos, o setor da água tem sofrido grandes desafios que são necessários ultrapassar. Como se sabe, a água não é um recurso infinito e o desperdício que se faz sentir aliado à procura do mesmo tornou-se um problema que necessita da atenção de todos, uma vez que há uma decrescente disponibilidade de água doce no nosso planeta (AGUPublications, 2015).

Para Wehn, Uta; Montalvo, Carlos (2018) os desafios associados ao setor da água são diversos, podendo ser divididos em *sociais* (crescimento da população, acesso à água, saneamento e higiene), *tecnológicos* (tecnologias de uso eficiente, reutilização e reciclagem da água), *económicos* (serviços de ecossistemas, adaptação ao clima, infraestrutura envelhecida), *ambientais* (inundações, seca persistente, poluição do ecossistema, exaustão das águas subterrâneas) e *políticos* (colaboração com bacias hidrográficas, vulnerabilidade do sistema, direitos associados à água, governança).

Ainda de acordo com os mesmos autores, perante estes problemas há que aplicar medidas inovadoras para os enfrentar. A segurança da água combina fatores complexos: químicos, físicos, biológicos, sociais e económicos, existindo, assim, uma grande necessidade em inovação, seja em tecnologia, ciência ou prática, até porque o setor da água não é considerado tão inovador como outros setores.

A inovação hídrica não significa apenas novas tecnologias sustentáveis, englobando também novos modelos de negócio ou ainda novas formas de governança da água. No entanto, é importante referir que a inovação não necessita de se traduzir em algo inteiramente novo, uma vez que combinações que anteriormente não se faziam ou melhorias em diversos aspetos já podem definir-se como inovações (Science for Environment Policy, 2015).

O termo “inovação da água” apareceu pela primeira vez em 2004, e até aos dias de hoje não é um tema que tenha ganho grande debate, e a falta de inovação ainda se faz sentir em comparação com a inovação transformacional visível nos outros setores.

De acordo com a Ofwat (2017), regulador económico do setor da água em Inglaterra e no País de Gales, sem inovação o setor da água tem maior dificuldade de resiliência a longo prazo dos serviços de água, vê os seus custos a aumentar e haverá um grande impacto na qualidade dos serviços disponibilizados aos clientes.

Segundo este regulador, podem ser distinguidos dois fatores importantes quando uma empresa de água aposta em inovação:

- A colaboração, porque para o setor da água ser inovador as empresas devem colaborar com os seus *stakeholders*, com outras empresas, com

outros setores e com a sua cadeia de suprimentos. É através da colaboração que se podem partilhar ideias, riscos, custos e benefícios da inovação com o objetivo de esta ser bem-sucedida e evitar erros.

- A tecnologia que é algo importante a combinar com a cultura das empresas, com as pessoas e os processos certos, pois só desta forma pode ser caracterizada como um facilitador da inovação. É também através dela que há um papel sobre a organização do trabalho, no sentido de as empresas entenderem melhor os seus sistemas e as suas redes, a enfrentarem desafios de entrega de serviços, analisar o impacto potencial das mudanças climáticas, entre outros, ajudando assim a transformar as zonas urbanas em organismos dinâmicos.

É possível enumerar vários exemplos de inovação da água praticados pelo mundo por empresas do setor. Nos EUA, a *United States Environmental Protection Agency*, (2020), identifica alguns exemplos de sucesso com a inovação no setor da água:

- O primeiro exemplo relaciona o setor da água com o setor de energia, com o processo de hidrólise térmica na América do Norte; com este processo há criação de biogás que faz com que a Estação de Tratamento *Blue Plains* da *DC Water* consiga gerar eletricidade.
- O projeto *GreenPlan Bay Area* também é outro exemplo, uma vez que ajuda os municípios da Califórnia a identificar quais as melhores localizações e combinações de recursos com infraestrutura verde para abordar a qualidade da água numa escala de bacia hidrográfica. Ainda na Califórnia, o Sistema de Reposição de Águas Subterrâneas é um sistema de purificação de água do mundo para reutilização potável indireta, produzindo uma água com excelente qualidade.
- Outro exemplo inovador foi desempenhado pelo Departamento de Recursos Naturais de Indiana, e consiste no tratamento de águas residuais com base em algas, em que é fornecido oxigénio às águas residuais enquanto se remove os seus nutrientes.

Também a Europa é exemplo de inovações feitas no setor da água. A *Water Innovation Europe*, (2020) apresenta alguns desses exemplos:

- Foi entregue um prémio de inovação à bNovate Technologies SA, uma empresa suíça, que criou o BactoSense para ser conectado em qualquer lugar da rede de abastecimento de água, emitindo um alerta precoce para a contaminação dos sistemas de água potável.
- Também a Water Services Corporation, de Malta, consegue garantir a sustentabilidade (tanto em termos de água como de energia) com um projeto que permitiu diminuir o impacto das águas subterrâneas da ilha, à medida que elas fornecem água com excelente qualidade para os habitantes.

A água usada exerce um grande potencial no que diz respeito a inovações. De acordo com a Comissão Europeia (2014), não só pode ser transformada em água reutilizável, como também em energia e outros recursos. Para além de não ser uma prática ainda muito utilizada na Europa, deve ser algo a ter em consideração uma vez que reutilizar água pode ajudar a resolver o problema da escassez, a reduzir os riscos de contaminação das águas residuais, a reduzir os custos de tratamento e ainda a ter um menor impacto ambiental.

A nível nacional encontramos também exemplos de inovação, por exemplo, uma *startup* liderada por uma portuguesa venceu o prémio inovação europeu precisamente com este exemplo inovador de reutilização da água (Público, 2019). Com aposta no setor agrícola, uma vez que setenta por cento da água usada é para a agricultura, com os serviços desta *startup* podem ser otimizados cinquenta por cento dos consumos de água e energia com sistemas de previsão para que assim haja uma distribuição eficiente de água.

A AC é uma empresa inovadora que apresenta padrões elevados de qualidade de água e é líder nacional na satisfação ao cliente. Trabalhando diariamente para merecer a confiança dos seus clientes, apresentou ao longo dos anos vários exemplos de inovação

pois percebe a importância da mesma para benefício dos clientes, do meio ambiente e da sociedade em geral.¹ Como exemplos de inovação podemos destacar:

- A parceria que deteve com a Liga Portuguesa Contra o Cancro com o objetivo de diminuir o consumo de papel e preservar os recursos ambientais. Por cada adesão ao débito direto ou a cada adesão à fatura seriam entregues donativos à Liga Portuguesa Contra o Cancro.
- A aquisição, com o objetivo reduzir o impacto ambiental da sua atividade, de quatro viaturas elétricas nos serviços que impõem deslocações mais frequentes. Assim, haverá uma diminuição de emissões de gases com efeito de estufa, de poluentes e ruído no meio urbano.
- Outra inovação da água conta com as tecnologias que assumem cada vez mais um papel importante no desenvolvimento da sociedade. A AC apoiou o projeto desenvolvido no Vodafone Power Lab, em que é possível monitorizar o caudal do rio através de sensores, tornando mais fácil de prever com antecedência a probabilidade de cheias, assim como identificar os fatores que podem estar na sua origem.
- Já em 2017, a AC apostou em mais uma inovação tecnológica, desta vez com uma tecnologia de telemetria de longo alcance. Desta forma, os contadores de água estão ligados por rádio frequência a equipamentos concentradores, o que permite que se detetem problemas, e posteriormente a sua resolução, sem sair das instalações da empresa.

É possível concluir que a inovação no setor da água é essencial, podendo impulsionar a eficiência e a recuperação da água, energia e outros recursos vitais das águas residuais. Para além disso, cria-se uma melhor capacidade para lidar com situações do ecossistema assim como melhorar a saúde humana (International Water Association, 2015). A AC, através dos exemplos enumerados acima, consegue demonstrar que inovar é uma das suas preocupações, mas que ainda há um longo caminho a percorrer, sendo que algo a destacar seria apostar em inovações no departamento de Recursos Humanos, que como se sabe é um departamento fundamental em todas as empresas e que pode impulsionar o sucesso organizacional.

¹ Disponível em: <https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/comunicacao/noticias>

CAPÍTULO III – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A CRIAÇÃO DE INOVAÇÃO

3.1. Conceito e evolução da Gestão de Recursos Humanos

O conceito de GRH, assim como a sua evolução, sofreu alterações ao longo do tempo e cada vez mais representa uma parte fundamental de uma organização.

Esta área, surgida no século XX, teve várias abordagens de acordo com a maneira como as organizações tratavam as pessoas, muito devido ao facto das diferentes épocas que se viveram. Nos primeiros cinquenta anos, com a industrialização clássica, os trabalhadores estavam integrados numa estrutura organizacional rígida, inflexível e com um ambiente que não apresentava grandes desafios. Com os chamados departamentos de relações industriais, as pessoas eram assim consideradas como um custo e uma mão de obra pouco qualificada e de onde se pretendia retirar o máximo rendimento da capacidade física (I. Chiavenato, 2014).

Posteriormente, e até à década de noventa, sentiram-se algumas mudanças como a substituição dos departamentos de relações industriais para os chamados departamentos de administração de recursos humanos e com uma estrutura organizacional a tornar-se menos burocrática (I. Chiavenato, 2014). Nesta altura, o objetivo das organizações era aumentar a eficiência dos processos e maximizar a produção, e para isso eram necessárias pessoas mais qualificadas, daí a importância que se começou a dar à gestão deste recurso que devia ser “utilizado de forma eficiente” (Carvalho, A., & Rua, O., 2017).

Desde os anos 90 até hoje, as estruturas e os ambientes organizacionais mudaram radicalmente, assim como a sociedade, as culturas e as próprias pessoas (Carvalho, A., & Rua, O., 2017). Com a grande evolução tecnológica, os mercados imprevisíveis, com o foco das organizações na mudança e inovação, a forma como as pessoas são geridas é primordial, sendo elas consideradas cada vez mais a vantagem competitiva das organizações (I. Chiavenato, 2014). Atualmente a GRH pode ser definida como: “a gestão do trabalho e das pessoas para fins desejados, uma atividade fundamental em qualquer organização em que os seres humanos estejam empregados” (Armstrong & Taylor, 2014).

Foi deixada de parte a ideia de que as pessoas não conseguem contribuir para os objetivos da organização. Neste momento, as pessoas são consideradas como parceiras da organização, sendo que os líderes têm a preocupação de lhes atribuir a melhor qualidade de trabalho e um bem-estar num ambiente transparente, comunicável e descentralizador (I. Chiavenato, 2014). Através dos seus conhecimentos, atitudes, experiências e comportamentos, as pessoas trazem valor para a empresa. São cada vez mais qualificadas, ambiciosas, com um pensamento inovador e capacidade de adaptação, e se estes fatores forem geridos da melhor maneira as organizações alcançam vantagem competitiva no mercado (Bal, et al, 2014).

Como parceiras, as pessoas devem estar integradas na estratégia da organização, sendo por isso que esta deve estar refletida nas estratégias do departamento de GRH (Bal, et al, 2014). A estratégia organizacional representa um processo desenvolvido no ambiente competitivo onde se procuram oportunidades e se tentam reduzir ou eliminar as potenciais ameaças. Uma vez que são as pessoas que executam a estratégia, esta deve estar “na cabeça e no coração de todas as pessoas”, de modo que assim todas possam entender os resultados da sua contribuição pessoal (I. Chiavenato, 2014).

Com esta relação, é possível verificar que existem vantagens tanto para os trabalhadores como para as próprias organizações, uma vez que as pessoas se sentem mais satisfeitas e focadas quando sabem que o seu contributo foi tido em conta pelos líderes e que fazem parte da tomada de decisões. Para além disso, com pessoas mais motivadas e produtivas, as organizações têm tendência a serem melhor sucedidas (Bal, et al, 2014).

Dito isto, pode-se afirmar que a GRH é uma área que exige um grande cuidado e planeamento e tem importância nas organizações, uma vez que são as pessoas que possibilitam o avanço das mesmas (Do it Better Formação Certificada, 2018). E ao falar da GRH, é relevante analisar as práticas que lhe estão associadas, sendo que estas podem ser implementadas em qualquer organização e permitem gerir e desenvolver os trabalhadores, potenciando assim o valor do capital humano.

3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Independentemente das diferentes perspetivas que os diversos autores defenderam ao longo dos anos, é possível observar que apresentam na sua base práticas idênticas entre

si, e que podem apresentar uma relação com a criação de inovação organizacional, como o recrutamento e seleção de pessoas, a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento, a gestão de carreiras e o sistema de recompensas (J. Sousa, Maria *et al.*, 2006).

3.2.1. Recrutamento e Seleção

Nos dias de hoje, a prática de recrutamento e seleção constitui um elemento essencial das organizações, tendo como objetivo o preenchimento de uma vaga por um profissional que esteja mais sintonizado com as necessidades da organização (Camara, P., *et al.*, 2007).

Apesar de os conceitos de recrutamento e seleção parecerem sinónimos, uma vez que estão interligados, na verdade não são. O recrutamento refere-se ao processo que acontece desde o momento em que há a decisão para o preenchimento de um cargo vago e o apuramento dos candidatos que melhor reúnem as condições necessárias. Por sua vez, a seleção refere-se ao processo de escolha desses candidatos e a tomada de decisão de qual se adequa melhor ao perfil da função (Camara, P., *et al.*, 2007).

Preencher uma vaga é uma decisão de grande importância, no entanto, antes de se recrutar um novo colaborador, a empresa tem de verificar se consegue eliminar a necessidade de recrutamento, tentando redistribuir as tarefas do cargo vago pelos outros colaboradores ou até mesmo eliminá-las. Se, pelo contrário, continuar a ser necessário o preenchimento do cargo, tem de se ter em conta o custo adicional que se vai suportar (Camara, P., *et al.*, 2007).

O processo de recrutamento não é sempre igual, até porque cada organização possui diferentes particularidades. A empresa pode optar por realizar um recrutamento interno ou externo (Camara, P., *et al.*, 2007):

- O recrutamento interno constitui um tipo de recrutamento em que o cargo vago vai ser ocupado por um colaborador que já faz parte da empresa. O que acontece com a maioria das empresas é que consideram logo as opções de mercado antes de considerarem os seus próprios colaboradores, porém, este tipo de recrutamento pode trazer inúmeras vantagens para o

crescimento da empresa. A vantagem que mais se faz sentir reside na motivação que traz aos atuais colaboradores da empresa. É sempre importante ter colaboradores satisfeitos e motivados, e o recrutamento interno permite-lhes desenvolver e ter mais oportunidades de carreira, aumentando assim a motivação (E. Satake, 2011).

- O recrutamento externo constitui um tipo de recrutamento em que as empresas consideram as opções de mercado, ou seja, procuram candidatos externos. É certo que este tipo de recrutamento tem custos elevados e riscos associados, no entanto, também apresenta pontos positivos, nomeadamente as novas formas de pensar e de encarar os problemas que entram na empresa, assim como o aproveitamento das formações que as outras empresas já fizeram com os candidatos (J. Sousa, Maria et al., 2006).

Depois da fase de recrutamento há que seguir para a seleção, sendo esta um processo em que se compara quais os requisitos que a vaga exige com as atribuições oferecidas pelos candidatos (J. Sousa, Maria et al., 2006). Hoje as organizações fazem do processo seletivo um foco em adquirir competências individuais que sejam indispensáveis para o sucesso organizacional, sendo “a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo” (I. Chiavenato, 2014).

Esta prática geralmente começa por uma escolha dos perfis mais desejados para o cargo, sendo que aqui o currículo torna-se numa ferramenta fundamental. De seguida, tem-se a entrevista, realizada por um profissional da área, onde há a oportunidade de se conversar com as pessoas, com o objetivo de as conhecer melhor e dar a conhecer também a organização. Os testes de conhecimento ou de capacidade e os testes psicológicos também são instrumentos que ajudam neste processo (Portal Educação, 2020).

Quando se contrata uma pessoa, os processos tanto de recrutamento como de seleção não terminam, sendo necessário sempre um processo de adaptação à organização e ao cargo a que foi destinada (Portal Educação, 2020).

3.2.2. Avaliação de Desempenho

Uma outra prática é a avaliação de desempenho, e através dela é possível medir o desempenho individual e de equipa, com o intuito de verificar se foram atingidos os objetivos definidos. Além disso, dá um *feedback* do funcionamento global da organização, tendo assim informação para coordenar e promover alterações, se necessárias (J. Sousa, Maria *et al.*, 2006).

O desempenho das pessoas precisa de ser excelente em todos os momentos para que a organização também consiga ser excelente no mercado, e esta é uma prática que pode ajudar nesse sentido. Difere de organização para organização, podendo ter diversas designações – como avaliação de pessoal, avaliação de mérito, avaliação de eficiência individual ou grupal, entre outros. Como também permite localizar problemas para que as organizações os consigam resolver, como problemas de gestão ou de integração de pessoas, a avaliação de desempenho permite melhorar a qualidade de vida das organizações (I. Chiavenato, 2014).

Antes de se realizar este processo avaliativo, têm de ser definidas questões fundamentais (I. Chiavenato, 2014):

- Qual o desempenho a ser avaliado?
- Como avaliar o desempenho?
- Quem deve estar encarregue da avaliação?
- Quando deve ser feita a avaliação?

Quanto ao tipo de avaliação tem-se por um lado a avaliação baseada nos cargos, em que o objetivo é avaliar o desempenho que a pessoa tem no cargo que ocupa, para perceber se esta o executa adequadamente. Por outro lado, a avaliação baseada nas competências das pessoas é uma avaliação que recai nas competências individuais ou grupais, com o intuito de saber se estão adequadamente aplicadas no trabalho e se são essenciais para o sucesso da organização (I. Chiavenato, 2014).

Em termos do método escolhido para realizar a avaliação, este pode depender das organizações, sendo que muitas optam por criar os seus próprios sistemas. Os métodos

mais utilizados são: listas de verificação, escalas gráficas, pesquisa de campo, escolha forçada e incidentes críticos (I. Chiavenato, 2014).

Relativamente ao responsável pela avaliação de desempenho, existem diversas opiniões e é algo que também difere consoante a organização. Há quem considere que a auto-avaliação é o ideal, sendo a própria pessoa a avaliar quais os seus pontos fortes e fracos e o que gostaria de melhorar no seu desempenho. O mais comum é a avaliação feita por um gerente, sendo o departamento de GRH a estabelecer os critérios da avaliação. Fazendo uma junção destas últimas duas hipóteses, tem-se a avaliação interativa, em que a pessoa faz a sua avaliação mas com a orientação do gerente. Uma outra alternativa é a equipa de trabalho avaliar o seu próprio desempenho, como equipa e também individualmente de cada pessoa que a compõe. O que acontece em algumas organizações é a avaliação de desempenho ser feita por uma comissão que está designada para essa função, sendo uma avaliação coletiva. Por último, também é possível a avaliação ser feita por todas as pessoas que interagem com a pessoa avaliada, sendo a chamada avaliação 360°, incluindo o gerente, colegas, clientes, fornecedores, entre outros (I. Chiavenato, 2014).

Como a avaliação permite fazer uma apreciação da forma como a pessoa exerce as funções que lhe foram atribuídas pela organização, é importante ser avaliada diariamente e não apenas num acontecimento periódico. É através dela que as pessoas conseguem perceber aquilo que podem aplicar ainda mais no trabalho e as suas necessidades de melhoria, o que também poderá justificar aumentos salariais, promoções, transferências ou demissões. Os resultados também dão uma perspetiva ao gerente de recursos humanos de como poderá orientar os trabalhadores (I. Chiavenato, 2014).

A avaliação de desempenho constitui assim um importante instrumento da GRH, incentivando o desenvolvimento das pessoas, permitindo a melhoria da qualidade dos serviços, colmatando lacunas e tendo consequências significativas sobre a produtividade (Fontes da Costa, J., 2017).

3.2.3. Formação e Desenvolvimento

A formação e desenvolvimento constituem importantes práticas, pois, à partida, havendo uma consolidação dos conhecimentos e competências dos trabalhadores, as organizações podem atingir melhores resultados (J. Sousa, Maria *et al.*, 2006).

Com as economias de mercado sempre perecíveis, as organizações têm uma melhor tendência à sobrevivência se mantiverem os seus quadros enriquecidos através da formação. Tanto a gestão como os trabalhadores têm de reconhecer a necessidade de formação e desenvolvimento, sendo que deve ser contínua, mantendo assim um nível de atualização e aperfeiçoamento de conhecimentos (J. Sousa, Maria *et al.*, 2006).

A formação e desenvolvimento é nada mais do que cada pessoa desenvolver novos conhecimentos, melhorar a capacidade de executar eficazmente ações, criar e modificar rotinas, incorporar diversas informações e criar competências individuais. Não deve significar apenas a transmissão de informação por parte da organização, mas implicar também uma transformação das próprias pessoas (I. Chiavenato, 2014).

Apesar destes dois conceitos poderem estar associados, existe uma diferença entre eles: a perspetiva de tempo. A formação é uma prática que está focada no presente, ou seja, no cargo que a pessoa ocupa atualmente, e tem como objetivo melhorar as competências e habilidades “relacionadas com o desempenho imediato do cargo”. O desenvolvimento, por sua vez, tem um foco no longo prazo e onde se pretende preparar as pessoas para as diferentes mudanças que as organizações enfrentam todos os dias (I. Chiavenato, 2014).

O processo de formação compreende quatro fases: o diagnóstico, o desenho, a implementação e a avaliação. Primeiramente, com o diagnóstico, analisa-se quais são as necessidades que a organização apresenta e que têm de ser satisfeitas, ou seja, perceber qual a realidade do que cada pessoa sabe e faz e o que seria esperado acontecer. Depois de identificadas as necessidades, a criação do projeto designa a fase seguinte. É preciso definir qual o programa de formação a criar para satisfazer essas necessidades, sendo que devem estar implícitos objetivos bem definidos e alinhados com os objetivos organizacionais. Quando o projeto estiver desenhado, é necessário passar à sua execução, chegando assim à terceira fase. Nesta altura podem ser nomeadas diversas técnicas de formação: leituras, formação em classe, *computer-based training* e *E-learning*. A leitura é

a técnica mais utilizada, que consiste em um instrutor expor verbalmente informação a um público. A formação em classe já designa uma técnica de laboratório e que está isolada do normal local de trabalho, onde um instrutor relata o conteúdo da formação. Por outro lado, o *computer-based training* é uma técnica que requer as tecnologias de informação, uma vez que é feito por CDs ou DVDs. Por último, com o *E-learning*, ou educação *online*, tem-se um modelo onde são aproveitadas as capacidades da *internet* para comunicar conteúdos e soluções. A última fase do processo de formação prende-se com a avaliação, com o intuito de perceber se a formação foi eficaz e ao encontro das necessidades (tanto das pessoas como da organização) (I. Chiavenato, 2014).

A formação é indispensável como prática da GRH, no entanto, é insuficiente quando se está perante um mundo instável e com constantes mudanças. Tem de estar lado a lado com o desenvolvimento, uma vez que só assim se conseguem organizações dinâmicas, inovadoras e adaptativas à nova era. O desenvolvimento não se foca apenas em determinados níveis da organização, sendo uma prática que envolve todos os trabalhadores. Existem diversos métodos para o desenvolvimento das pessoas, entre eles podemos destacar (I. Chiavenato, 2014):

- Rotação de cargos
- Posições de assessoria
- Atribuição de comissões
- Participação em cursos e seminários externos
- Exercícios de simulação
- Estudos de casos
- Centros de desenvolvimento internos
- Tutoria
- Aconselhamento de funcionários

O desenvolvimento deve permitir explorar, por exemplo, as habilidades e competências de cada pessoa, a sua inteligência emocional, a interação das equipas, o treino dos líderes, os problemas que a organização enfrenta e o seu próprio crescimento. Cada vez mais as organizações pretendem gerar mais produtividade com menos recursos, sem que afete a satisfação dos trabalhadores, sendo que o desenvolvimento pode ser uma prática a ser aplicada nesse sentido (Xerpay, 2019).

É importante que as organizações sejam conscientes da importância que a formação e desenvolvimento tem em prol do futuro, e que é um investimento que se deve potencializar, já que se podem destacar diversos benefícios como o aumento significativo da produtividade e rentabilidade dos trabalhadores, o aumento da sua autoestima como resultado da validação de conhecimentos, menos erros no desempenho e o sucesso da própria organização. Há que tornar-se cada vez melhor e para isso deve-se investir naquilo que é o mais importante numa organização: as pessoas (Siteware, 2016).

3.2.4. Gestão de Carreira

A gestão de carreira é uma PGRH que surgiu no período da Segunda Grande Guerra. Na altura, os trabalhadores não eram tão habilitados e tinham más condições de trabalho, para além de não ser comum pensar numa carreira profissional. Com a evolução até aos dias de hoje, esta prática ganhou cada vez mais força, onde as pessoas já pensam no desenvolvimento das suas carreiras e esperam que seja algo que vá ao encontro das suas crenças e propósitos de vida (Alento, 2020).

O conceito de carreira integra toda a experiência praticada ao longo da vida profissional, seja com os conhecimentos da área de trabalho, as rotinas de trabalho, as promoções recebidas, as dificuldades enfrentadas, as diversas atividades desempenhadas, entre outros (Berber, N. & Szlávicz, Á., 2014). Tudo começa quando as pessoas entram numa organização e começam a planear a sua carreira, devendo compreender onde querem chegar no futuro para ter consciência das competências e conhecimentos que precisam para alcançar o seu objetivo (Penser, 2018). Posteriormente, a carreira começa a progredir quando as pessoas se tornam mais aptas na área de trabalho, algo conseguido através da experiência, da formação recebida, da avaliação do seu desempenho e da orientação dos líderes. Na fase de maturação do ciclo de vida da carreira, muitas pessoas já atingiram o seu limite, no entanto, para outras ainda existem perspetivas de evolução. Numa fase mais final da carreira, de consolidação, as pessoas estão num nível em que ainda contribuem para a organização e ainda enfrentam desafios, e onde planearam e ajustaram as suas carreiras quando foi necessário, onde ganharam muita experiência e conhecimento, devendo ser tratadas com o maior respeito. A fase final da carreira é aquela onde as

peças já começam a desacelerar o ritmo das suas atividades e a tornar-se menos envolvidas, começando a pensar na aposentadoria e em deixar a organização (Armstrong & Taylor, 2014).

Quando as organizações eram mais hierarquizadas, o desenvolvimento da carreira seguia no sentido de preparar as pessoas para ocuparem o cargo mais alto da hierarquia. No entanto, as organizações possuem cada vez menos níveis hierárquicos, sendo que o desenvolvimento da carreira pode dar-se mais no sentido horizontal, onde as pessoas ocupam cargos no mesmo nível mas com maior complexidade (I. Chiavenato, 2014).

A gestão de carreira é uma prática que permite que as pessoas possam ter perspectivas de evolução profissional, mas para além disso faz com que as organizações tenham o fluxo de talentos que precisam e até serve como uma estratégia de retenção, oferecendo o desenvolvimento de carreira como um componente da sua cultura. Se, por um lado, as pessoas devem planear a sua carreira, por outro lado, a organização deve estimular o desenvolvimento dessa mesma carreira, criando oportunidades de crescimento, de modo que isso resulte no próprio desenvolvimento organizacional. Por estas razões, não só se deve ter em conta os interesses das pessoas, mas também as necessidades da própria organização (Armstrong & Taylor, 2014).

Pode-se afirmar que se trata de um processo contínuo, de modo a haver uma adaptação às mudanças que ocorrem no dia-a-dia, e que cada vez mais é administrado pelo próprio indivíduo, onde cada um pode traçar o seu caminho profissional. Assim, as organizações têm tendência a recrutar profissionais que tenham visão, que sejam empreendedores e que queiram crescer no trabalho e igualmente enaltecer a qualidade das atividades (Cers, 2019).

3.2.5. Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas designa um conjunto de processos que constituem a compensação atribuída aos trabalhadores, em resultado do trabalho que estes desenvolvem. Este sistema tem de garantir que existe uma equidade interna, uma equidade externa e

igualmente uma individualização de salários tendo em conta fatores de mérito de cada pessoa (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

Esta prática permite fidelizar os trabalhadores assim como motivá-los no desempenho das suas funções, algo que é fundamental para que qualquer organização consiga ser bem-sucedida (I. Chiavenato, 2014).

Cada organização utiliza o sistema de recompensas que deseja, sendo que umas optam por uma abordagem tradicional, com processos fixos e que dificultam a flexibilização e onde se considera que as pessoas só ficam motivadas com incentivos salariais e regalias visíveis. Outras utilizam a abordagem mais moderna, em que os processos são flexíveis e pretendem motivar e incentivar os trabalhadores, e em que a motivação é despertada por diversos fatores como o salário, satisfação no trabalho e a superação de desafios e metas (I. Chiavenato, 2014).

Recompensar não designa uma despesa para a organização, mas sim um investimento, uma vez que as pessoas ao sentirem que são gratificadas pelo seu esforço e trabalho estão dispostas a empenhar-se mais para irem ao encontro dos objetivos desenhados pela organização. Para além de as pessoas receberem recompensas pela sua contribuição, a organização poderá alcançar melhores resultados, originando assim benefícios para as duas partes (I. Chiavenato, 2014).

O sistema de recompensas tem como principais objetivos a atração, retenção e motivação dos trabalhadores assim como poder fazer variar a cultura da organização de modo a poder estimular a inovação e a participação, uma vez que as pessoas são consideradas uma mais-valia para as organizações. É importante que este sistema esteja em sintonia com o que é considerado por cada trabalhador como motivador, tal como a “progressão na carreira, a remuneração, o estilo de gestão, o sentido de realização pessoal no trabalho e, o reconhecimento dos seus pares e das chefias” (Fontes da Costa, 2017).

É relevante referir alguns dos fatores que podem estar na base dos sistemas de recompensas, como a antiguidade, a categoria profissional e o mercado. O fator antiguidade é o mais utilizado pelas empresas apesar de trazer alguns impasses, uma vez que na maior parte dos casos quem apresenta uma maior antiguidade não apresenta

necessariamente os melhores desempenhos. Outro fator é a categoria profissional, onde geralmente se apresentam compensações e recompensas salariais fixas segundo a categoria que o colaborador ocupa. Já o mercado é um fator que permite que o sistema de recompensas esteja em conformidade com o que é praticado por outras empresas (Camara, P., et al., 2007)

As recompensas que cada trabalhador recebe, de acordo com o trabalho e esforço que desempenha, podem ser de dois tipos: recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas. As primeiras são classificadas como acessórias ao próprio trabalho, sendo administradas externamente, e incluem os salários, os benefícios e promoções, uma vez que estão relacionadas com as condições de trabalho e as políticas das organizações. Já as segundas são as que estão diretamente relacionadas com a execução do trabalho, identificando-o como uma responsabilidade e uma oportunidade de crescimento, sendo exemplo disso uma maior autonomia, estímulo à participação e desenvolvimento profissional. Independentemente do tipo de recompensas, é importante que todas sejam justas, transparentes, que estejam de acordo com as normas da organização e que se encontrem alinhadas com os objetivos organizacionais (Fontes da Costa, 2017).

Ao conjunto das recompensas que cada pessoa recebe, decorrentes do seu trabalho, dá-se o nome de remuneração, sendo esta constituída por quatro componentes, esclarecidos de seguida. O primeiro componente é o que engloba o salário, ou seja, o pagamento fixo que cada trabalhador recebe regularmente. O segundo diz respeito aos incentivos salariais, resultantes do alcance de certos objetivos pré-definidos, podendo ser eles prémios ou bónus. Também existem os chamados incentivos não financeiros que podem adotar a forma de prémios em bens, prémios em viagens ou a distribuição de ações. O último componente são os benefícios, como o seguro de vida ou de saúde, ou ainda os subsídios de transporte e de refeições (I. Chiavenato, 2014).

A recompensa principal utilizada pelas organizações como forma de compensação dos trabalhadores é o salário, sendo este uma recompensa direta composta por uma parcela fixa, integrando o salário base juntamente com os respetivos subsídios, e uma parcela variável, que é atribuída de acordo com os objetivos atingidos (exemplo disso é o pagamento de horas extraordinárias). Os salários dependem de fatores organizacionais, como a política salarial da organização ou da sua capacidade financeira, assim como de

fatores externos, como a situação do mercado de trabalho ou da legislação trabalhista. Existem três maneiras que permitem que o salário seja pago: por tempo de trabalho, por resultado e por tarefa. O salário por tempo de trabalho é fixo e está de acordo com o tempo que a pessoa presta funções na organização. Por resultado tem-se um salário que depende do próprio trabalhador, sendo variável, e o parâmetro a ter em conta é a produção. Com uma combinação destas últimas duas modalidades, fala-se assim do salário tarefa, onde se combina a produção em função do tempo (I. Chiavenato, 2014).

Existe um valor mínimo a ser pago a cada trabalhador, de acordo com a lei do trabalho, e o salário não só é determinado como um custo, mas também como um investimento, uma vez que cada trabalhador se compromete a desempenhar as suas funções, produzindo um retorno para a organização (I. Chiavenato, 2014).

Cada vez mais existem formas criativas de recompensar os trabalhadores com o intuito de reforçar o seu vínculo com a organização, contribuindo para a motivação e satisfação, despertando também o desempenho de funções que se espera de cada um (I. Chiavenato, 2014).

É relevante mencionar que associado a um sistema de recompensas deve estar o sistema de punição, de modo que as pessoas trabalhem em benefício da organização. Como já se percebeu, o sistema de recompensas é fundamental para motivar e estimular as pessoas, no entanto, deve ser igualmente aplicado um sistema de punição para corrigir certos comportamentos que não sejam adequados à cultura da organização (I. Chiavenato, 2014).

Promover a participação e o envolvimento através da prática designada como sistema de recompensas terá como resultados um maior valor dado à responsabilidade que cada trabalhador assume, aumentando a motivação e igualmente a vantagem competitiva que a organização tem no mercado (I. Chiavenato, 2014).

3.3. A relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a inovação

Atualmente, denota-se a importância de as organizações inovarem e gerirem os seus recursos humanos de forma a alcançarem vantagem competitiva. De acordo com a

literatura, dando como exemplo o ponto de vista de Chen e Huang, existe uma relação positiva entre a GRH e a inovação organizacional (2009).

O interesse em analisar a relação entre a GRH e a inovação surgiu na década de noventa, no entanto não foram muitos os trabalhos desenvolvidos. Ao longo dos anos isso tem-se vindo a alterar, uma vez que os autores querem aprofundar a análise desta relação, em resultado de ser benéfico para enfrentar a economia, que se encontra cada vez mais complexa e em constantes mudanças, e ganhar a dita vantagem competitiva (Emerald Insight, 2020).

Começando então pela perspetiva de Chen e Huang (2009), recorrendo a uma análise regressiva, testaram hipóteses analisando o papel da capacidade de gestão do conhecimento, com o intuito de perceber se tinha um papel mediador. De acordo com eles, práticas estratégicas de recursos humanos como a formação, a participação, a avaliação de desempenho e o sistema de recompensas conseguem motivar as pessoas de modo que estas se comprometam com a criação de inovação. O recrutamento das pessoas certas é também essencial, sabendo selecionar aquelas que apresentam soluções criativas para os problemas, que sabem trabalhar em equipa de modo a partilhar conhecimentos e que correm riscos. Do seu estudo é possível concluir que estas práticas têm uma relação positiva com a capacidade de gestão do conhecimento, que por sua vez tem um efeito positivo no desempenho da inovação.

Para Gupta e Singhal (1993), as pessoas são a mais valia das organizações no que diz respeito à inovação, uma vez que estas têm capacidade para inovar quando cada trabalhador dispõe, ao serviço da organização, as suas competências e a sua criatividade. No seu estudo é possível observar quatro PGRH por eles analisadas que promovem a inovação:

- **Planeamento de recursos humanos** – De acordo com esta prática, o objetivo de promover inovação passa por recrutar e selecionar as pessoas certas, aquelas que querem ser criativas, que querem arriscar e que acima de tudo procurem servir as necessidades dos clientes. Para além disso, a criação de equipas com as mais diversas características, conhecimentos e

habilidades para desenvolverem novos produtos que provavelmente não conseguiriam desenvolver se trabalhassem individualmente.

- **Avaliação de desempenho** – Esta prática é importante na medida que oferece feedback aos trabalhadores pelo seu trabalho, e não só para poder recompensar aqueles que trabalharam bem, mas também para poder corrigir e motivar a fazer melhor os que não atingiram certos objetivos.
- **Sistema de recompensas** – Recompensar trabalhadores é importante na medida que os motiva a querer alcançar objetivos de inovação. Não só é possível falar de recompensas financeiras, mas também de outras como as organizações proporcionarem um ambiente propício à inovação, promover os trabalhadores e reconhecer o seu trabalho. Com estas características tem-se um capital humano muito mais motivado a apresentar ideias para novos produtos e que não se importa de correr riscos.
- **Gestão de carreira** – Organizações que investem no desenvolvimento das carreiras dos seus trabalhadores conseguem atrair bons profissionais. Alinhando esta prática com políticas de alto desempenho gera-se um ambiente de inovação, e organizações inovadoras são aquelas onde os trabalhadores têm a oportunidade de enfrentar desafios, resolver problemas e receber formação contínua, com o objetivo de deterem grande experiência profissional.

Shipton, Fay, West, Patterson e Birdi (2005) expõem argumentos no seu trabalho em como pode ser criada inovação organizacional através das PGRH, onde estas influenciam a criação, partilha e implementação do conhecimento:

- **Criação de conhecimento** – Nesta etapa do ciclo de aprendizagem organizacional, é possível destacar o papel do recrutamento e formação, uma vez que é importante recrutar pessoas que apresentem o conhecimento certo e as habilidades necessárias aos objetivos que a organização pretende atingir, assim como proporcionar formação de maneira que os trabalhadores amplifiquem o seu campo de conhecimento e consigam estar preparados para diversas experiências. Igualmente se realça o papel das organizações em criar uma cultura motivadora para os trabalhadores e dar

apoio quando estes procuram conhecimento, podendo resultar daí novas ideias.

- **Partilha de conhecimento** – A partilha de conhecimento é algo importante em qualquer organização pois existe mais cooperação, confiança e proximidade entre as pessoas, permitindo o aumento da produtividade. Por sua vez, os sistemas de GRH podem fortalecer esta partilha, não só através do trabalho de equipa, mas também pela gestão de carreira. Quando se trata de uma equipa existem diversas perspetivas e competências, e onde está presente o conflito criativo, que podem originar uma inovação mais rápida e profunda. Já com a gestão de carreira, os trabalhadores podem aprimorar as suas competências, sendo que terão mais facilidade em estabelecer um relacionamento saudável com os restantes trabalhadores. Tudo isto contribui para um ambiente mais produtivo e motivador, daí a sua importância para a inovação organizacional.
- **Implementação de conhecimento** – Como última etapa do ciclo tem-se a implementação do conhecimento, algo que permite que as inovações nas organizações sejam efetuadas, no entanto, as PGRH precisam de ter em conta as três etapas do ciclo. Para as organizações conseguirem os benefícios que desejam necessitam de trabalhar a criação, a partilha, a implementação e a socialização do conhecimento.

Em 2003, Laursen e Foss apresentaram fundamentos no que diz respeito às PGRH e o seu impacto na inovação, sendo um dos primeiros grandes estudos empíricos relatando esta relação. Analisando a influência do conjunto das práticas para a criação de inovação, chamam a atenção para a noção de complementaridade, em que ao fazer uma determinada coisa uma outra melhora. Os autores também analisaram as “novas práticas de GRH”, nomeadas por eles, estando presente práticas como a formação contínua, a criação de equipas e a rotação de trabalho:

- **Formação** – Como os autores descrevem, proporcionar aos trabalhadores formação contínua é algo vantajoso, não só para eles como para a própria

organização. Como permite expandir o conhecimento, pode ser favorável na criação tanto da inovação organizacional como da inovação de produto.

- **Criação de equipas** – Esta prática também se torna importante uma vez que junta diversos conhecimentos que podem ser úteis para a resolução criativa dos problemas. Como cada pessoa contribui com o seu conhecimento e competências, juntas podem conseguir atingir melhores resultados.
- **Rotação de trabalho** – A rotação de trabalho é uma técnica muito utilizada pelas organizações e, segundo Laursen e Foss, pode contribuir para impulsionar a inovação graças aos benefícios que conduz. Expõe os trabalhadores a uma ampla gama de atividades, a fim de facilitar a exploração de talentos e dar-lhes a conhecer as suas habilidades e gostos numa área específica. Também é possível analisar as necessidades de formação com o objetivo de gerar mais resultados e motiva os trabalhadores através da difusão do conhecimento.

O principal argumento para o impulso da inovação é o facto de as práticas proporcionarem a descentralização dos direitos de decisão. Quando as decisões são descentralizadas, contribuem para um melhor uso do conhecimento específico já que se recorre à diversidade de trabalhadores da organização. Em relação à complementaridade, os autores consideram que cada prática influencia várias características da força de trabalho, podendo-se dar o exemplo do sistema de recompensas ou da formação que pode aumentar a motivação, revelando assim uma ideia de complementaridade entre as práticas. Para concluir, os autores dão ênfase ao facto de o uso das várias práticas ter uma melhor contribuição para a inovação, em comparação com o uso de apenas uma, pois quando adotadas como um sistema, reforçando-se mutuamente, têm um maior efeito na criação de inovação.

De acordo com McLean (2005), para uma organização seguir uma estratégia de inovação, é necessário que promova um ambiente de autonomia e liberdade para os seus trabalhadores desempenharem funções, de forma a motivá-los. As PGRH também têm um papel fundamental para que a organização consiga alcançar uma cultura que suporta a

inovação, dando os autores mais destaque à formação e desenvolvimento, sendo que estas devem estar alinhadas com a estratégia inovadora organizacional.

Para concluir a análise das mais destacadas perspectivas da literatura que estudaram as atividades de GRH e a sua relevância para a inovação, tem-se o ponto de vista de Wallo, Kock e Nilsson (2016). No estudo destes autores é mencionado que as práticas estão divididas em três fases, como se explica a seguir. A primeira fase corresponde ao momento em que se entra numa organização, fazendo parte o recrutamento e seleção e a introdução e socialização dos novos trabalhadores:

- **Recrutamento e Seleção** – Para promover a inovação, o recrutamento e seleção são os mais importantes uma vez que são o ponto de partida para elegerem trabalhadores com competências específicas para alcançar esse objetivo e que apresentem um pensamento criativo (que pode ser avaliado através das perguntas feitas nas entrevistas).
- **Introdução e socialização dos novos trabalhadores** – Depois de recrutado um novo trabalhador, é necessário apresentá-lo e dar-lhe a conhecer a organização assim como os restantes colaboradores, sendo importante a socialização, de forma a que este se sinta integrado o mais depressa possível. Como defendem os autores, a forma como as “experiências e competências anteriores do recém-chegado são tratadas e valorizadas é importante durante este processo”, sendo que, do ponto de vista da inovação, a organização também lhe deve assegurar que está perante um ambiente flexível e que o contributo das suas ideias é essencial.

Depois da fase de entrada é quando começa a verdadeira carreira dos trabalhadores, sendo que nesta segunda fase fazem parte as práticas de formação e desenvolvimento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e sistema de recompensas:

- **Formação e desenvolvimento** – Estas práticas são definitivamente importantes para que os trabalhadores estejam sempre preparados e atualizados na execução das suas funções, no entanto, também permitem que estes ganhem e aperfeiçoem novos conhecimentos e habilidades, o que se torna útil para a criação de inovação.

- **Gestão de carreira** – Permite que os trabalhadores tenham uma evolução profissional, devendo as organizações criar oportunidades de crescimento. Esta evolução não necessita de ser vertical, podendo ser horizontal, uma vez que nos dias de hoje as organizações estão menos hierarquizadas.
- **Avaliação de desempenho** – Para os autores, a avaliação de desempenho consiste numa prática que permite analisar se os trabalhadores executam corretamente as suas funções e o que podem melhorar em termos de inovação.
- **Sistema de recompensas** – Na análise feita por Wallo, Kock e Nilsson existem duas perspetivas no que diz respeito às recompensas e se existe uma relação positiva com a inovação. Por um lado, as recompensas (financeiras ou não financeiras) podem ajudar na promoção da inovação uma vez que motiva os trabalhadores, levando-os a contribuir com ideias criativas. Por outro lado, em relação a incentivos individuais, pode levar à desmotivação dos trabalhadores.

A última fase corresponde ao momento de saída dos colaboradores da organização, sendo que as razões de saída podem ser diversas, tendo casos de aposentadoria, de mudanças de carreira, revogação de contrato, entre outros. Neste caso estão presentes práticas como orientação e entrevistas de saída:

- **Orientação** – Quando um trabalhador deixa uma organização tem consigo toda a experiência e conhecimento adquiridos ao longo do seu percurso, para além das suas habilidades e competências pessoais. Esta sabedoria não deve ser desperdiçada, uma vez que pode ser benéfica para a criação de inovação, podendo apoiar outros trabalhadores e principalmente os recém-contratados.
- **Entrevistas de saída** – Para concluir, o estudo refere as entrevistas de saída como uma atividade benéfica para a inovação, uma vez que permitem reter o conhecimento do trabalhador que vai deixar a organização, de forma a continuar a ter o necessário para atingir os objetivos organizacionais.

A investigação acabada de analisar, com as perspetivas de diversos autores, leva a concluir que a GRH pode criar condições, através das suas práticas, para a criação de inovação organizacional. Os sistemas que envolvem diversas práticas parecem ser mais eficazes, devendo as organizações alinhar o conjunto das práticas com as estratégias organizacionais de forma a atingir os objetivos pretendidos.

3.4. Inovação gerada pelos trabalhadores (*Employee-Driven Innovation*)

O objetivo geral deste ponto é definir o fenómeno EDI, ou a *inovação gerada pelos trabalhadores*, e dar a entender como os trabalhadores são um recurso fundamental para a criação de inovação.

De acordo com Steen Høyrup (2010), a EDI, pode ser definida como uma nova forma de inovação que é impulsionada por todos os trabalhadores de uma organização, através das suas ideias, criatividade e experiências para criar inovações incrementais ou radicais, seja em termos de produtos, processos, cultura, mercado, tecnologia ou a nível organizacional. Na sua perspetiva, este tipo de inovação é um processo *bottom-up*, querendo isto dizer que, apesar de os gerentes deterem um papel significativo na inovação e mudança, devem ser os trabalhadores os principais impulsionadores uma vez que são eles que se encontram na linha da frente. Outros também defendem esta ideia, como por exemplo *LO, the Danish Confederation of Trade Unions* (2008), que refere que a EDI não vai ao encontro do que é o tradicional processo de *top-down* onde as ideias dependem de quem está no topo da hierarquia organizacional, mas sim de todos os trabalhadores, sejam eles altamente qualificados ou não, de forma a criar valor na organização.

É possível comparar este novo tipo de inovação com conceitos relacionados, de forma a entender um pouco as suas características (Steen Høyrup, 2010):

- **Inovação não tecnológica** – A EDI faz parte da categoria de inovação não tecnológica, uma vez que não utiliza a combinação de tecnologias para potenciar inovação, apenas o capital humano de uma organização, ou seja, os seus trabalhadores.

- **Inovação de alto envolvimento** – De acordo com o autor, há uma relação entre EDI e este conceito, uma vez que não aproveitar os trabalhadores no processo de inovação só significa que a organização está a perder um grande potencial. Os trabalhadores, em comparação com os gerentes, conseguem muitas vezes arranjar soluções diferentes para os problemas porque estão mais em contacto com os outros trabalhadores e com os clientes, o que faz com que tenham outras capacidades e habilidades. Cada um tem o potencial para impulsionar a inovação, mas combinando todos os esforços o resultado será muito mais promissor.
- **Participação direta na mudança organizacional** – Também é possível comparar a EDI com este conceito uma vez que é preciso que os trabalhadores participem nos processos de inovação e tenham iniciativa para expor as suas ideias e propostas para criar mais valor na organização.
- **Inovação de não investigação e desenvolvimento** – Muitas organizações têm como primeiro estágio a investigação e desenvolvimento aquando das atividades inovadoras para a criação de um novo produto ou serviço. No entanto, isto não acontece na EDI, sendo que ela está integrada na categoria de inovação que não necessita de investigação e desenvolvimento.

Antes de observar quais os efeitos que a EDI proporciona, é preciso ter em conta que existem fatores que podem inibir ou facilitar esta mesma inovação, assim como demonstram os estudos feitos pela LO nas empresas dinamarquesas (2007), sendo eles: a tecnologia, a gestão, a organização do trabalho, a cultura organizacional, a assimilação do conhecimento e a composição e desenvolvimento das habilidades. Quanto aos efeitos, a literatura refere que a EDI é muito benéfica para as organizações (LO, 2008), tendo diversos efeitos que criam valor, um aspeto que é muito importante, podendo dar-se como exemplo:

- **Melhores resultados financeiros e competitividade** – Este novo tipo de inovação pode trazer resultados favoráveis para as organizações, a curto ou longo prazo, uma vez que envolve todos os trabalhadores, sejam eles altamente qualificados ou não, englobando assim diferentes conhecimentos

e habilidades que fazem a diferença no que diz respeito ao desenvolvimento de inovação.

- **Aumento da satisfação no trabalho** – Com a EDI os trabalhadores estão mais envolvidos nos processos de inovação, o que resulta numa maior satisfação e motivação.
- **Redução de ausência devido a doença** – De acordo com a literatura, as faltas por doença diminuem quando os trabalhadores estão inseridos num ambiente organizacional que os motiva e deixa satisfeitos, e onde se verifica que lhes é atribuída a devida importância para participar nos processos de inovação, algo que também tem impacto na produtividade e na redução dos custos.
- **Redução do *stress*** – Outro efeito é a redução do chamado “*mau stress*”, onde os trabalhadores não conseguem desempenhar bem as suas funções e cumprir os prazos. No entanto há o chamado “*bom stress*”, aquele que deriva das responsabilidades acrescidas devido à inovação dos trabalhadores, onde os prazos são cumpridos e o desempenho é alto.

Apesar dos benefícios que esta nova forma de inovação pode proporcionar, a verdade é que, segundo Gurova e Kurilov (2015), também ela constitui limitações, sendo possível destacar duas:

1. Uma limitação prende-se com o facto de serem administradas responsabilidades aos trabalhadores, detendo eles o papel principal para impulsionar a inovação, fazendo com que os gerentes sintam que não estão no controlo e que não possuem tanto poder.
2. A segunda limitação diz respeito a certos trabalhadores que não querem participar nos processos de inovação nem dar uso dos seus conhecimentos e habilidades. Tal como referem os autores, é importante que os gerentes procurem identificar quais os trabalhadores que, pelo contrário, querem fazer parte da mudança e da inovação, e assim apoiá-los durante esse processo.

Do ponto de vista teórico, faz sentido envolver os trabalhadores nos processos de inovação, sendo a EDI uma ferramenta útil para as organizações obterem vantagem

competitiva uma vez que utiliza o conhecimento e todo o potencial criativo dos trabalhadores. A GRH também pode ter um papel fundamental uma vez que através de práticas como a seleção, formação, recompensas e trabalho de equipa, é possível desenvolver os trabalhadores, facilitando o seu conhecimento, e assim melhorar as capacidades de inovação (Röttger, V., 2016).

O apoio por parte dos gerentes é algo essencial quando se fala em EDI, devendo estes proporcionar aos trabalhadores os instrumentos necessários para os processos de inovação e dar-lhes voz para exporem as suas ideias, da mesma forma que devem dar a entender que as mesmas são tidas em conta e implementadas para a criação de valor na organização. É necessário investir nos trabalhadores, nas suas experiência e conhecimentos, de forma a organização atingir melhores resultados e ter mais inovação (LO, 2007).

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

4.1. Introdução

Para melhor compreensão, neste capítulo é apresentada a entidade onde decorreu o estágio curricular e, por sua vez, o estudo empírico. Posteriormente, é apresentada a metodologia adotada, o mecanismo que conduziu a recolha de dados, com as respetivas escalas de medida, a caracterização da amostra e o procedimento de recolha de dados. É fundamental orientar todo o estudo com processos bem definidos e rigorosos.

4.2. Apresentação da entidade de acolhimento

No âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, foi escolhida a entidade Águas de Coimbra, E.M. para a realização do estágio curricular, situada no distrito de Coimbra. O estágio decorreu no gabinete do SAGP sob orientação do Dr.º Francisco Rufino, executando as atividades descritas no Anexo 2.

Durante o período de 1860 a 1880, Coimbra era uma cidade que sofria com a ausência de condições de higiene. Era necessário ir buscar água às fontes, ao Rio Mondego ou aos poços. Desta forma, havia a necessidade de criar um Sistema de Abastecimento de

Água, o que veio a ser proporcionado pelo Município, não sendo porém uma tarefa fácil, visto terem sido necessárias cerca de duas décadas para que a água chegasse finalmente às casas de muitos conimbricenses.

Foi a partir do ano de 1889 que o Serviço de Abastecimento foi assegurado pela Câmara Municipal de Coimbra. Décadas mais tarde, já em 1985, este serviço foi transferido para a responsabilidade dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Coimbra (SMASC). Nos dias de hoje, já estamos perante um serviço assegurado pela Empresa Municipal denominada AC, Águas de Coimbra, E.M..

Em termos jurídicos, a AC é designada como uma pessoa coletiva de direito privado, com natureza municipal, sob a forma de Empresa local, devendo a sua designação ser acompanhada pela indicação “E.M.” (artigo 19.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto).

O seu objeto social são atividade de interesse geral, segundo o artigo 20.º n.º1 da Lei 52/2012, de 31 de agosto, enquadradas no domínio das atribuições de ambiente e saneamento do Município de Coimbra, nomeadamente a Construção e Exploração do Sistema Municipal de Abastecimento de Água, a Construção e Exploração do Sistema Municipal de Drenagem de Águas Residuais, e a Conservação e Manutenção da rede hidrográfica municipal dentro das áreas urbanas.

Importa ainda referir que, mesmo tratando-se de uma empresa pública, alguns colaboradores apresentam contratos em vínculo privado, uma vez que foram realizados já depois do ano de 2003 quando foi criada a Empresa. Os restantes colaboradores, com vínculo público, estão em situação de cedência por interesse público.

Atualmente, a Empresa tem como objetivos principais a modernização e a melhoria da qualidade dos seus serviços.

4.3. Metodologia

O trabalho desenvolvido foi estruturado nas seguintes etapas: (1) construção do questionário; (2) procedimento de envio a pedido de consentimento para realização do questionário; (3) procedimento de envio do questionário; (4) recolha e tratamento dos dados; (5) e análise dos resultados, retirando posteriormente as devidas conclusões.

De seguida, serão apresentados o instrumento de recolha de dados, a amostra considerada, e o procedimento de recolha de dados que foi seguido tendo em conta as condicionantes inerentes à pandemia.

4.3.1. Instrumento de recolha de dados – questionário

De acordo com Freixo (2011), através do questionário é possível controlar os dados de forma a que as informações às quais se pretendem chegar possam ser colhidas de forma rigorosa, não sendo um instrumento tão profundo como uma entrevista. Inicialmente, tal como mencionado, a entrevista estava planeada junto dos trabalhadores da empresa onde realizámos o estágio. Contudo, a situação de pandemia trouxe consigo uma série de condicionantes no contacto com as pessoas. Por essa razão, optámos pela aplicação de um questionário para recolher os dados.

O questionário presente no Anexo 1, é constituído por perguntas formuladas de acordo com a análise da literatura utilizada nos capítulos II e III e com a problemática em causa, permitindo avaliar opiniões e atitudes dos indivíduos relativamente às PGRH e o desempenho da organização relacionada com essas práticas.

Ainda de acordo com Freixo (2011), aquando da construção de um questionário é importante consultar questionários já realizados que analisam um tema semelhante, de forma a tomar consciência de certas formulações.

A escolha deste instrumento de recolha de dados deve-se ao facto de ser considerado o meio mais rápido e menos dispendioso para conseguir obter respostas dos diversos trabalhadores. Inicialmente estava previsto realizar o questionário pessoalmente, mas de acordo com as circunstâncias resultantes da pandemia, este passa a ser feito via eletrónica, pedindo, primeiramente, o consentimento de todos os trabalhadores selecionados.

O questionário foi dividido em quatro secções. A primeira secção diz respeito aos dados gerais do indivíduo, onde se pergunta o seu sexo, idade e nível de escolaridade. Os dados profissionais gerais constituem a segunda secção, com o intuito de saber há quantos anos o indivíduo trabalha na Empresa e há quantos anos desempenha as funções atuais. As duas últimas secções são relativas ao nível de importância atribuído às PGRH e à verificação do seu desempenho na Empresa.

Quanto ao conteúdo das questões, estas podem ser divididas entre aquelas que têm um foco nos factos e aquelas que têm uma natureza mais subjetiva, uma vez que se focam nas opiniões, crenças ou preferências dos sujeitos (Freixo, 2011). No âmbito do presente estudo, o questionário é composto por 17 questões fechadas e com uma ordem lógica. Estas foram efetuadas através da análise de artigos, estudos, documentos e tendo em conta outros questionários realizados com temas semelhantes de forma a perceber a estrutura utilizada. Os participantes devem apenas limitar-se a escolher a opção que consideram aceitável, tendo em conta os seus conhecimentos e opiniões, em relação à importância ou ao desempenho percebido da correlação entre as PGRH e a inovação organizacional.

No presente caso tiveram incidência as questões fechadas, sendo utilizada a escala de Likert para registar o grau de importância atribuída por cada participante a determinada afirmação e o grau de desempenho verificado na Empresa, de acordo com a perceção de cada um.

Neste questionário foi utilizada uma escala de tipo Likert de 5 pontos (de 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 - Muito Importante; 5 - Extremamente Importante) em relação às afirmações consoante o nível de importância atribuída às PGRH. Igualmente para as perguntas relativas ao desempenho verificado na Empresa, foi utilizada uma escala de tipo Likert de 5 pontos (de 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Ocasionalmente; 4 - Frequentemente; 5 - Muito Frequentemente).

4.3.2. Amostra

A população segundo a qual vai incidir o questionário é a AC, considerando as diversas direções e serviços (Administração e Gestão de Pessoas, Secretaria Geral, Aprovisionamento, Contabilidade e Património, Ordens de Trabalho e Vigilância, Estudos, Projetos e Cadastro, Viaturas e Equipamentos, Atendimento e Cobrança a Clientes, Manutenção e Obras, Eletromecânico e Telegestão e Leituras e Fiscalização) como população-alvo. A seleção da amostra, feita em colaboração com o Dr.º Francisco Rufino, é de conveniência, designando-se assim como uma amostra não probabilística, constituída por 30 trabalhadores.

Neste sentido, considerou-se importante conhecer as opiniões dos trabalhadores sobre o tema em estudo e complementá-las com estudo de literatura da mestranda e de acordo com a sua formação académica.

Os participantes escolhidos apresentam características diversas entre si, com o intuito de ter uma perspectiva mais abrangente de como é percebida a influência das PGRH na inovação da organização. Desta seleção, achou-se pertinente selecionar cinco trabalhadores do SAGP, três trabalhadores do Setor da Secretaria Geral, três do Setor do Aprovisionamento, três do Setor da Contabilidade e Património, quatro do Setor de Ordens de Trabalho e Vigilância, dois do Setor de Estudos, Projetos e Cadastro, três do Setor de Viaturas e Equipamentos, dois do Setor de Atendimento e Cobrança a Clientes, um trabalhador do Setor de Manutenção e Obras, três do Setor Eletromecânico e Telegestão e um trabalhador do Setor de Leituras e Fiscalização.

4.3.3. Procedimento de recolha de dados

O objetivo logo após a conclusão do estágio curricular, no mês de Fevereiro, seria o da realização de uma entrevista suportada num questionário feito pessoalmente a cada trabalhador selecionado dentro das instalações da AC. Contudo, com a situação que o mundo está a atravessar há largos meses, impediu que o mesmo objetivo fosse realizado nas condições inicialmente previstas. A ida à Empresa para pôr em prática o projeto de investigação teve de ser adiada assim com o prazo de entrega do Relatório de Estágio.

Quando começaram a surgir as condições para a realização do questionário, já nos meses de Agosto e Setembro, apareceram novos obstáculos uma vez que a Empresa tinha adotado uma nova organização de trabalho, sendo o teletrabalho uma das medidas implementadas após a pandemia. Desta forma foi difícil reunir com toda a amostra para que pudessem responder ao questionário, uma vez que alguns trabalhadores se encontravam em teletrabalho enquanto outros estavam no período de férias.

Como forma de obter as respostas ao questionário a solução adotada foi contactar os trabalhadores via eletrónica, pedindo, inicialmente, o consentimento de todos de forma a autorizar a realização do mesmo. Metade da amostra não respondeu ao consentimento via

eletrónica, tendo de ser pedido pessoalmente, após autorização do Dr.º Francisco Rufino para deslocação à Empresa. A recolha dos dados teve início em Agosto de 2020 e terminou em Setembro de 2020.

Para os trabalhadores que deram o seu consentimento via eletrónica, foi enviado o questionário através da plataforma *Lime Survey* juntamente com a identificação dos responsáveis e da explicação do objetivo de estudo. A amostra final incluiu os 30 trabalhadores selecionados, considerados assim para efeitos de análise estatística.

4.4. Análise Crítica do Estágio Curricular

Este estudo permitiu ainda a reflexão sobre o trabalho e atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular na área de GRH, de forma a perceber como este se desenvolveu e se houve o cumprimento ou não dos objetivos. O principal objetivo foi adquirir conhecimentos e competências específicas na área de GRH, proporcionando um contacto com a realidade do mundo de trabalho e diferentes experiências, possibilitando uma intervenção de acordo com as necessidades detetadas.

Desde o início do estágio foi possível destacar o excelente acolhimento dispensado pelos membros do gabinete do SAGP, assim como a disponibilidade total para o esclarecimento de dúvidas que poderiam surgir e pelo enriquecimento tanto ao nível profissional como pessoal.

No referido gabinete estão concentradas quase todas as áreas de Recursos Humanos, sendo necessária uma organização de processos e respetiva distribuição de tarefas entre os membros que o constituem. Por este motivo, a estagiária teve a oportunidade de trabalhar com todos os membros da equipa, desde a parte mais administrativa para a menos administrativa, permitindo que os mesmos tivessem um papel fulcral no que diz respeito ao seu desenvolvimento profissional.

As contratações de novos profissionais pela Empresa no decorrer do estágio foram cruciais para a aprendizagem dos métodos e técnicas de recrutamento e seleção praticados pela Empresa. É de notar que apesar de valorizar o recrutamento interno sempre que possível, a prática está mais voltada para o recrutamento externo, procurando novos

profissionais com competências e talento específicos. Apesar de muitas vezes, pelas circunstâncias, este processo ser realizado de forma célere não implica que não seja analisado com o maior rigor, com o objetivo de encontrar o perfil adequado para preencher os requisitos necessários de maneira a atingir um desempenho organizacional excelente.

É importante destacar o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), uma vez que a Empresa costuma contratar quase todos os estagiários que integram as bolsas de estágio aprovadas. Assim, não só a Águas de Coimbra permite que os estagiários tenham um contacto direto com o mercado de trabalho e a sua cultura organizacional, como também lhes fornece instrumentos de trabalho para crescer profissionalmente.

Em relação ao acolhimento e integração, a Empresa deverá trabalhar no sentido de melhorar e apostar no Manual de Acolhimento para ser entregue aos novos profissionais, indicando os procedimentos essenciais a cumprir e funcionando como uma ferramenta de comunicação de conteúdos importantes, como por exemplo a identificação das pessoas responsáveis por certos processos para que os novos profissionais saibam quem contactar no caso de dúvidas.

Ainda no que diz respeito ao processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores assim como de estagiários seria relevante um maior relacionamento entre estes e a direção, através de uma reunião na qual seriam discutidos os objetivos a atingir e também o acompanhamento para dar a conhecer as instalações. Poderia resultar numa estratégia para fortalecer o relacionamento entre as duas partes.

Quanto ao processo de avaliação de desempenho, a Águas de Coimbra segue um conjunto de competências que são necessárias para a realização de determinadas tarefas, indicando os objetivos pretendidos. No entanto, verifica-se que ainda é necessário gerir a ambição dos trabalhadores com um desempenho excelente e saber motivar aqueles que precisam de melhorar (seja a nível comportamental ou a nível técnico).

No que diz respeito ao papel do SAGP neste processo, foi possível verificar a necessidade de controlar a conclusão de todas as etapas com sucesso e caso existisse algum erro o mesmo deve ser reportado à direção para ser corrigido.

Relativamente ao processamento de salários e marcação de ponto, que constituem a área mais administrativa executada pelo gabinete, foi possível verificar a complexidade que está na sua base e o rigor com que são discutidos.

Apesar de ter sido no gabinete do SAGP que o estágio se desenvolveu, foi possível desempenhar algumas tarefas que estavam ligadas a outros gabinetes, nomeadamente em relação às participações de sinistros onde se tinha um contacto com o Serviço de Desenvolvimento Organizacional, mais concretamente com o Setor de Qualidade, Ambiente e Segurança. Desta forma houve comunicação com outras áreas pertencentes à Empresa o que também acabou por ser enriquecedor e que demonstra como a GRH é tão essencial numa organização e se interliga com diversas áreas. Contudo, é essencial fortalecer mais ainda a comunicação do gabinete de estágio com os restantes gabinetes, como o de Serviço de Desenvolvimento Humano e Apoio Social, permitindo a realização de formações pontuais que possibilitem melhorar as capacidades e competências dos trabalhadores.

O resultado da realização do estágio curricular foi bastante positivo, uma vez que deu oportunidade para consolidar conhecimentos adquiridos durante o percurso académico e adquirir outros que são retidos através do contexto prático. O pré-conhecimento de determinados temas adquiridos tanto na Licenciatura como no Mestrado, dando como exemplo matéria presente na LGTFP relativo aos períodos de férias (matéria lecionada na disciplina de Direito do Trabalho) ou ainda acerca da Lei SIADAP e das PGRH (matéria lecionada na disciplina de GRH), juntamente com os conhecimentos práticos conquistados no contexto organizacional possibilitaram o desenvolvimento de competências essenciais para o crescimento na área de GRH.

Quanto às atividades desempenhadas ao longo do estágio, descritas no Anexo 2, todas elas foram realizadas de acordo com o solicitado até existir conhecimento suficiente e autonomia para dar seguimento sem necessidade de ajuda, destacando a importância dos membros do gabinete na transmissão de conhecimentos cruciais e na capacidade de gerir o trabalho executado. As funções que foram atribuídas, simples ou complexas, foram ao encontro do principal objetivo do estágio, tendo sido essenciais para a redação deste mesmo relatório.

Em suma, a entidade acolhedora do estágio curricular é uma empresa enriquecedora para desenvolver uma experiência sólida no mundo de trabalho da GRH. Conta com trabalhadores altamente qualificados em diversas áreas que todos os dias trabalham no sentido de promover a satisfação dos seus clientes, tendo em conta os valores pelos quais se rege. Enquanto estagiária, existiu a oportunidade de perceber o quanto o SAGP tem influência em toda a Empresa, devendo existir um grande rigor e cuidado na execução dos seus procedimentos. Para futuros trabalhos de investigação, seria interessante desenvolver um estudo acerca das diferenças salariais presentes na mesma função e categoria interna, uma vez que no decorrer do estágio percebeu-se os dilemas que envolvem essa matéria e que deve ser algo a analisar para que a Empresa adote estratégias de melhoria e alinhadas com o esperado por parte dos trabalhadores.

4.5. Resultados e discussão

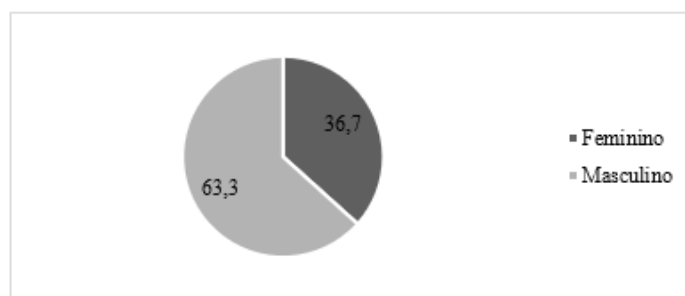
Neste ponto serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através do questionário, investigando a influência percebida das PGRH com a inovação. As principais estatísticas do questionário foram o género, idade, nível de escolaridade, antiguidade, importância atribuída às PGRH e o desempenho verificado na organização.

4.5.1. Descrição da Amostra

A amostra é composta por 30 trabalhadores da AC. De acordo com as respostas obtidas verificou-se o seguinte:

- A amostra deste estudo é constituída por 19 trabalhadores do sexo masculino (63,3%) e 11 trabalhadores do sexo feminino (36,7%).

Gráfico 1- Sexo



Fonte: Elaboração própria (2020)

- Relativamente à idade, observou-se que as idades dos respondentes se compreendem entre os 26 e os 65 anos. A média de idades é 49,17 anos, com desvio padrão de 9,802.

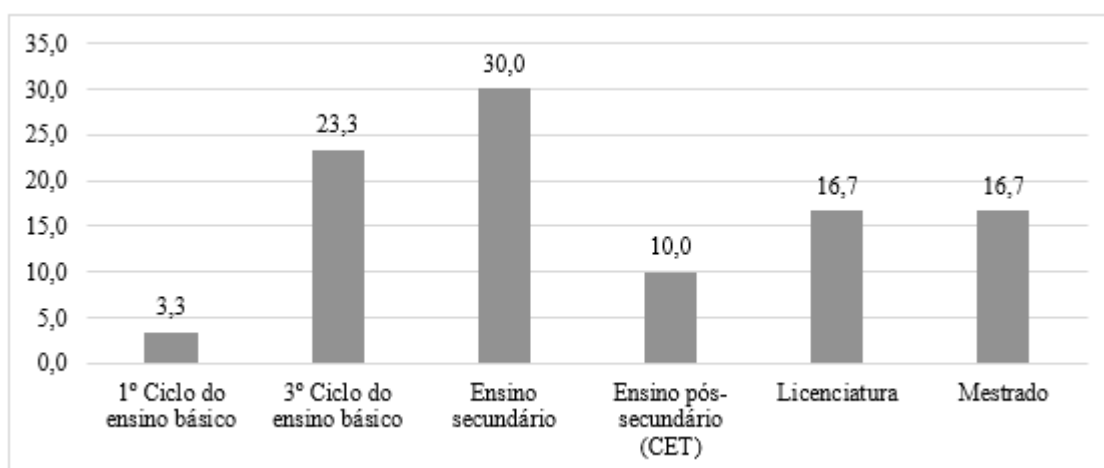
Tabela 1 – Idades (anos)

N	30
Média	49,17
Desvio padrão	9,802
Mínimo	26
Máximo	65

Fonte: Elaboração própria (2020)

- Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos trabalhadores (30%, 9) dos trabalhadores têm ensino secundário completo, seguidos de 23,3% (7) com o 3.º ciclo do ensino básico. A licenciatura e o mestrado são os níveis de escolaridade que se encontram de seguida, representando 16,7%, cada um com 5 trabalhadores. Com o ensino pós secundário apenas se encontram 3 trabalhadores, o que corresponde a 10%. Apenas um detém o 1.º ciclo do ensino básico, observando-se uma percentagem de 3,3%.

Gráfico 2 – Nível de Escolaridade



Fonte: Elaboração própria (2020)

- Um dos dados analisados foi o número de anos na empresa. Foi possível verificar que o mínimo de anos é de 2 anos e que o máximo é de 40 anos. A média de anos de serviço é 24,10 anos, com desvio padrão de 11,766. A média de anos a desempenhar a função atual é de 12,77 anos, com desvio padrão de 11,863.

Tabela 2 – Antiguidade (anos)

N	30
Média	24,10
Desvio padrão	11,766
Mínimo	2
Máximo	40

Fonte: Elaboração própria (2020)

Tabela 3 – Desempenho das atuais funções (anos)

N	30
Média	12,77
Desvio padrão	11,863
Mínimo	1
Máximo	40

Fonte: Elaboração própria (2020)

4.5.2. Importância atribuída às práticas de Gestão de Recursos Humanos

Antes de serem analisadas as respostas da amostra relativamente à importância atribuída às práticas, achou-se por bem associar cada pergunta a uma dimensão, de forma a permitir uma melhor compreensão, tal como demonstra a tabela seguinte:

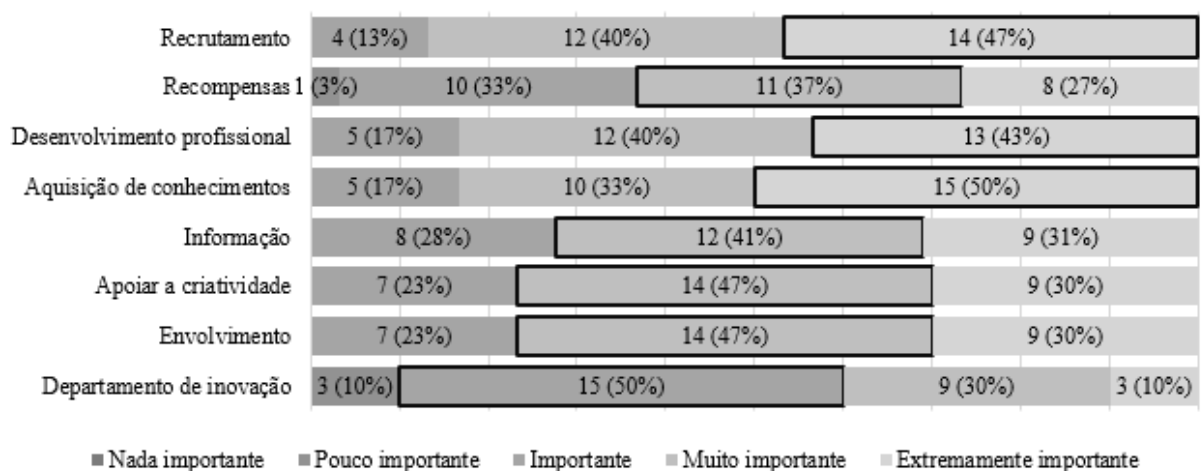
Tabela 4 – Dimensão avaliada em cada Afirmação

	Afirmação	Dimensão Avaliada
Importância	Afirmação 1	Recrutamento
	Afirmação 2	Recompensas
	Afirmação 3	Desenvolvimento profissional
	Afirmação 4	Aquisição de conhecimentos
	Afirmação 5	Informação
	Afirmação 6	Apoiar a criatividade
	Afirmação 7	Envolvimento
	Afirmação 8	Departamento de inovação

Fonte: Elaboração própria (2020)

Analisando as respostas dadas, e como é possível observar pelo Gráfico 3, é notável que as dimensões do recrutamento, desenvolvimento profissional e aquisição de conhecimentos são as mais destacadas pelos trabalhadores como detendo a maior importância. Apenas as dimensões recompensas e departamento de inovação apresentam respostas de pouco importante (embora em número muito diminuto). É visível a diferença relativamente à dimensão do departamento de inovação, que não é tão valorizada pelos trabalhadores ainda que tenha sido designada como importante. No que diz respeito às restantes dimensões todas elas foram consideradas muito importantes para influenciarem a criação de inovação.

Gráfico 3 – Importância atribuída às práticas



Fonte: Elaboração própria (2020)

Na dimensão do recrutamento 14 trabalhadores (47%) consideram que um recrutamento competente é extremamente importante para que a empresa atinja os melhores resultados, enquanto que 12 (40%) avaliam como muito importante e 4 (13%) apenas importante.

Relativamente à dimensão recompensas, houve um maior número de respostas (11), com uma percentagem de 37%, a atribuírem que é muito importante a empresa estimular os seus trabalhadores através de recompensas. Apenas 8 (27%) consideraram essa ação como extremamente importante e 10 (33%) como importante. Foi possível ainda analisar que 1 trabalhador (3%) considera esta dimensão pouco importante.

Como referido anteriormente, a dimensão do desenvolvimento profissional foi uma das mais valorizadas pelos trabalhadores, em que 13 (43%) deram como resposta em como esta era extremamente importante. As restantes respostas, 12 (40%) e 5 (17%), consideraram a dimensão como muito importante e importante, respetivamente.

Como extremamente importante atribuída por 15 trabalhadores (50%) tem-se a dimensão de aquisição de conhecimentos, novamente uma das mais valorizadas. Com uma percentagem de 33%, 10 trabalhadores consideraram muito importante esta dimensão para melhorar o pensamento criativo assim como o desempenho, enquanto que os restantes 5 (17%) apenas avaliaram como importante.

A dimensão da informação teve mais respostas a estimarem como muito importante para que haja uma melhoria contínua do desempenho dos trabalhadores, com 12 respostas (41%). Como importante apenas se obteve resposta de 8 trabalhadores (28%) e como extremamente importante de 9 trabalhadores (31%).

O apoio à criatividade por parte da organização foi uma dimensão que teve 14 respostas (47%) a considerarem que era uma ação muito importante. Com 30%, representando 9 trabalhadores, esta dimensão é avaliada como extremamente importante, e 7 (23%) apenas como importante.

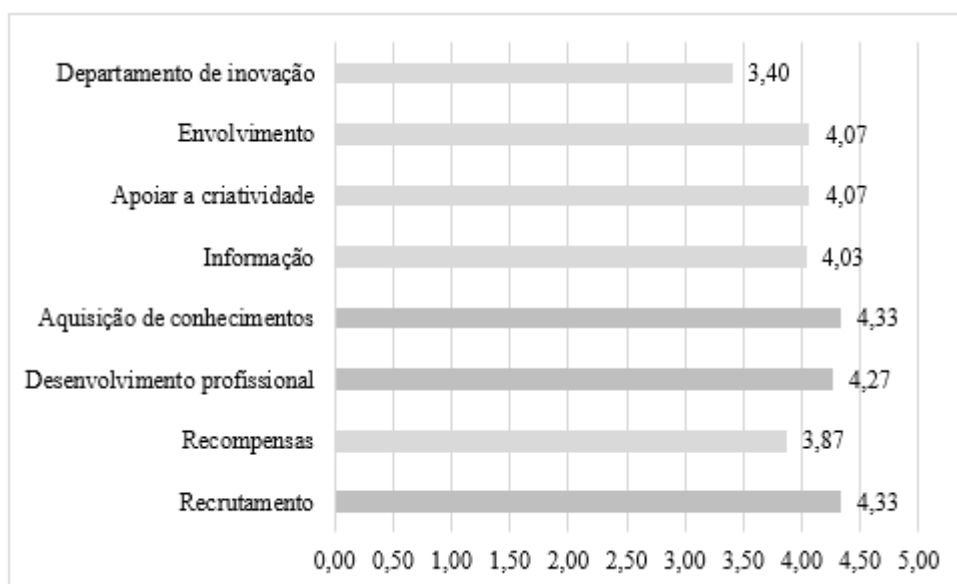
Na dimensão do envolvimento dos trabalhadores na criação e desenvolvimento de inovação, 14 respostas (47%) consideraram aquela como muito importante. Tal como na

dimensão anterior, também foi considerada como extremamente importante por 9 trabalhadores (30%) e como importante por 7 trabalhadores (23%).

A última dimensão diz respeito à criação de um departamento de inovação, que apesar da maior parte das respostas avaliarem como algo importante a ser criado na empresa, 15 (50%) com importante, 9 (30%) com muito importante e 3 (10%) com extremamente importante, houve 3 trabalhadores (10%) que consideraram que era pouco importante aplicar essa prática na empresa.

Como conclusão da análise desta secção do questionário, e olhando para os índices (média das respostas) representados no Gráfico 4, os respondentes consideram que é o recrutamento competente, a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento profissional que detêm o índice mais elevado de importância, ou seja, é o que considera com maior importância para influenciar a criação de inovação e conseqüentemente o desenvolvimento e melhoria dos resultados da empresa.

Gráfico 4 – Índice da importância atribuída às práticas



Fonte: Elaboração própria (2020)

4.5.3. Desempenho verificado na organização

Tal como feito para a importância atribuída às práticas, foi associada cada pergunta a uma dimensão para o desempenho verificado, tal como demonstra a tabela seguinte:

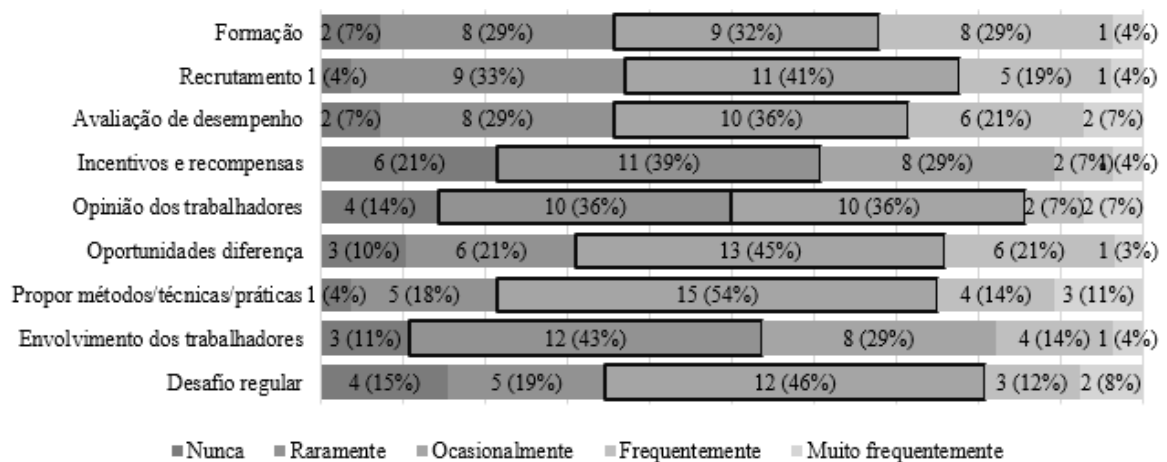
Tabela 5 – Dimensão avaliada em cada Questão

	Questão	Dimensão Avaliada
Importância	Questão 9	Formação
	Questão 10	Recrutamento
	Questão 11	Avaliação de desempenho
	Questão 12	Incentivos e recompensas
	Questão 13	Opinião dos trabalhadores
	Questão 14	Oportunidades diferença
	Questão 15	Propor métodos/técnicas/práticas
	Questão 16	Envolvimento dos trabalhadores
	Questão 17	Desafio regular

Fonte: Elaboração Própria (2020)

De acordo com o Gráfico 5, é possível analisar o número de respostas, assim como a percentagem, dada em cada dimensão. Num olhar geral consegue-se perceber que as PGRH, na perspetiva dos trabalhadores da amostra selecionada, não apresentam um bom desempenho por parte da organização.

Gráfico 5 – Desempenho verificado na empresa



Fonte: Elaboração própria (2020)

Na dimensão da formação orientada para a inovação, 9 (32%) foram os trabalhadores que consideraram que apenas se verificava ocasionalmente. Com 29%, a opinião de 8 trabalhadores recai no frequentemente e no raramente, enquanto que o muito frequentemente é considerado apenas por 1 trabalhador (4%). Há ainda quem tenha avaliado esta dimensão como nunca desempenhada, na perspetiva de 2 trabalhadores (7%).

A maior parte dos trabalhadores considera que ocasionalmente se verifica um recrutamento orientado para a inovação (41%), seguidos de 9 (33%) que consideram que é algo raro. Mais uma vez há uma discrepância de perspetivas, uma vez que 1 trabalhador (4%) considerou que nunca é desempenhado mas 5 (19%) admitem que é frequentemente e 1 (4%) muito frequentemente.

Na dimensão da avaliação de desempenho, 10 (36%) foram os trabalhadores que avaliaram com ocasionalmente, 8 (29%) com raramente, 6 (21%) com frequentemente, 2 (7%) com muito frequentemente e ainda 2 (7%) com nunca.

A dimensão dos incentivos e recompensas demonstrou ser aquela que obteve maior número de trabalhadores (6) a considerarem como nunca desempenhado na organização. No entanto, a escala mais escolhida foi raramente, na opinião de 11 trabalhadores (39%), enquanto 8 (29%) consideraram que é desempenhada ocasionalmente. As restantes duas respostas correspondem a percentagens inferiores, com 7% (2) frequentemente e 4% (1) muito frequentemente.

Na perspetiva da maior parte dos trabalhadores, as suas opiniões são ocasionalmente ou raramente apreciadas, cada uma com 10 respostas (36%), ou até mesmo nunca (14%). Para 2 (7%) trabalhadores esta dimensão já é frequentemente desempenhada, assim como muito frequentemente.

Com 45%, 13 respondentes consideraram que têm oportunidades para fazer a diferença na organização. Nunca ter estas oportunidades foi considerado por 3 (10%) trabalhadores, enquanto que 6 (21%) declaram que raramente acontece. Porém, não é a perspetiva de toda a amostra, uma vez que 6 (21%) já consideram ser frequentemente desempenhado e mesmo 1 (3%) até muito frequentemente.

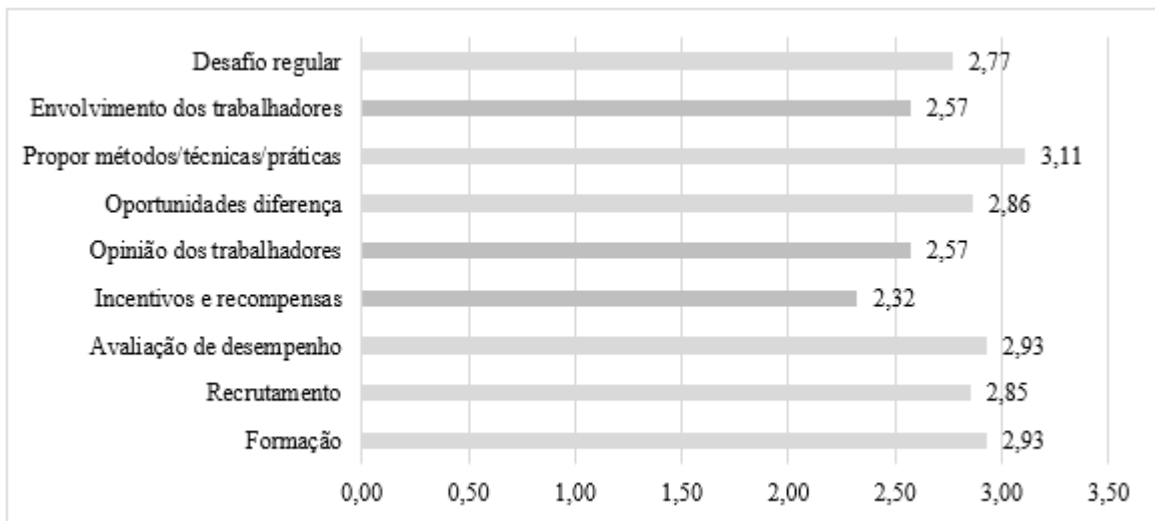
Quanto à dimensão de haver oportunidades para a proposta de métodos/técnicas/práticas inovadoras, 15 trabalhadores (54%) responderam que ocasionalmente isso acontece. Com percentagem posterior (18%), são 5 os que raramente vêem isso acontecer na organização. Com menor número de resposta, e a optar por nunca, está a perspectiva de apenas por 1 trabalhador (4%). Os restantes perspetivaram como algo desempenhado frequentemente e muito frequentemente, com 4 respostas (14%) e 3 respostas (11%), respetivamente.

Em termos de envolvimento dos trabalhadores na criação e desenvolvimento de inovação, nunca foi respondido por 3 trabalhadores (11%) e raramente respondido pela maior parte da amostra com 12 respostas (43%). As restantes questões também foram alvo de escolha, com 8 (29%) a optarem por ocasionalmente, 4 (14%) por frequentemente e apenas 1 (4%) a considerar muito frequentemente.

A última dimensão, onde foi questionado se a organização se desafiava regularmente para melhorar a sua gestão de inovação, teve como maior número de respostas (12) os trabalhadores a considerarem que era algo que acontecia ocasionalmente (46%). O maior número de respostas dadas logo de seguida foi raramente, pela perspectiva de 5 trabalhadores (19%) e ainda 4 (15%) a optarem por responder nunca. Tal como se verificou com as restantes dimensões desta secção do questionário, verificaram-se disparidades nas respostas o que se pode afirmar pelas 5 restantes, onde 3 trabalhadores (12%) consideram que a organização se desafia frequentemente enquanto os outros 2 (8%) já consideram ser muito frequentemente.

Para concluir esta análise, e olhando para os índices (média das respostas) representados no Gráfico 6, os respondentes consideram que o envolvimento dos trabalhadores e as suas opiniões na criação e desenvolvimento de inovação, assim como os incentivos e recompensas orientados para a inovação, não são práticas onde a AC apresenta um bom desempenho.

Gráfico 6 – Índice de Desempenho



Fonte: Elaboração própria (2020)

4.6. Principais conclusões do estudo de caso

Relativamente às PGRH é possível perceber, através das respostas analisadas, que assumem um papel importante na organização, sendo o recrutamento, o desenvolvimento profissional e a aquisição de conhecimentos as mais valorizadas para suportar as ideias inovadoras dos trabalhadores e encorajá-los a serem ativos no processo de inovação.

Verificou-se que o recrutamento competente é valorizado, sendo que deve existir preocupação por parte da AC em recrutar pessoas com características criativas, privilegiando a experiência, um bom nível de formação e uma boa capacidade de adaptação, de forma a que as pessoas possam posteriormente progredir na carreira.

Os resultados obtidos indicam que a prática de aquisição de conhecimentos (formação) é considerada a que mais contribui para a inovação, com o propósito de atualizar e aperfeiçoar os conhecimentos dos trabalhadores.

Apesar das restantes práticas não serem valorizadas da mesma forma têm a função de envolver e reter os trabalhadores. Todas as práticas no seu conjunto proporcionam as

condições necessárias para a criação de inovação ou para a organização se manter inovadora, uma vez que não é só importante aperfeiçoar conhecimentos.

Também foi possível observar que alguns trabalhadores consideraram a criação de um departamento de inovação como uma prática pouco importante. No entanto, como a AC não dispõe de um departamento estritamente focado na inovação, é muito provável que os trabalhadores não tenham a perspectiva de como pode ser muito útil para uma organização deter um departamento deste género para atingir melhores resultados.

Quando se procurou saber o desempenho das práticas pela organização, constatou-se que a formação, os incentivos e recompensas e o envolvimento dos trabalhadores orientados para a inovação são as menos utilizadas pela AC. Esta lacuna nas práticas reflete-se no nível de motivação dos seus trabalhadores de uma forma negativa, o que terá igualmente efeitos negativos na criação de inovação. É fundamental que se invista na formação, uma vez que o seu principal objetivo é que os trabalhadores adquiram um conjunto de competências e conhecimentos de forma a desenvolver o seu trabalho da melhor maneira. Tal como foi referido por Gupta e Singhal (1993), também os incentivos e recompensas, assim como a avaliação de desempenho, são importantes na medida que motivam os trabalhadores a melhorar as suas competências e a contribuir com ideias criativas. A um nível médio o conjunto de práticas é desenvolvido pela empresa, porém, é imperativo que haja um maior desempenho de forma a promover a inovação organizacional e ganhar vantagem competitiva no mercado.

Os resultados confirmam que os trabalhadores demonstram a necessidade de reconhecer que as PGRH são orientadas para a inovação e para os seus objetivos. Desta forma, permite o desenvolvimento de atitudes e comportamentos inovadores em prol da organização.

De acordo com os resultados, a organização não está a desenvolver ainda o necessário para a criação de inovação, de acordo com os seus trabalhadores, o que resulta na sua desmotivação. É importante que ela tenha em atenção estes aspetos de forma a melhorar, criar uma cultura motivadora que leve os seus trabalhadores a comprometerem-se com a criação de inovação, trazendo, conseqüentemente, efeitos positivos nos resultados organizacionais.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

As PGRH, assim como a inovação, são cada vez mais essenciais nas organizações, uma vez que potenciam os resultados financeiros e a competitividade. As organizações tendem a considerar mais os trabalhadores como o recurso fundamental para a criação de inovação, tendo de ser geridos e desenvolvidos de maneira a reforçar o seu valor.

Este trabalho teve como objetivo perceber se as PGRH têm influência na criação de inovação dentro de uma organização. Com o intuito de se obter pontos de referência para o estudo de caso, no início da investigação foram procurados e analisados contributos que pudessem explicar aquela mesma relação.

Após a recolha dos dados e a sua análise, foi possível ver o funcionamento daquela relação na AC e compreender como ocorre esta influência no contexto específico da mesma. Através do instrumento de recolha de dados, o questionário, tem-se a percepção dos trabalhadores selecionados, tendo sido feita uma leitura a partir das suas respostas, tanto presenciais como por via eletrónica.

Os resultados revelaram que os trabalhadores atribuem um grande nível de importância às PGRH, tendo estas influência na criação de inovação. O recrutamento, desenvolvimento profissional e aquisição de conhecimentos são as práticas mais valorizadas e que refletem um ambiente de trabalho em que os trabalhadores provavelmente se sentiriam mais motivados a desenvolver o seu pensamento criativo.

Adicionalmente, houve uma certa discrepância no que diz respeito à criação de um departamento de inovação, comparativamente com as restantes práticas analisadas. O facto de a AC não deter um departamento de inovação pode levar em erro a perspetiva dos trabalhadores como algo não essencial. No entanto, um departamento de inovação irá servir como um catalisador da estratégia de negócio, e tal como referido pela OCDE (2005), é imperativo desenvolver inovação de maneira a melhorar o desempenho da organização e fortalecer a sua capacidade competitiva.

Relativamente ao desempenho das práticas por parte da AC, concluiu-se que estas não estão a ser desenvolvidas tanto quanto os trabalhadores esperavam, o que funciona, na nossa perspectiva, como fonte de desmotivação. A organização ao não aplicar

uniformemente estas práticas não contribuí para desenvolver o desempenho inovador dos seus trabalhadores. A inovação tem de ser valorizada e devidamente reconhecida de forma a trazer um impacto positivo para a organização, englobando devidamente as práticas nesse processo. Assim como defendido por Chen e Huang (2009), as práticas estratégicas de recursos humanos têm o poder de motivar as pessoas para se comprometerem com a criação de inovação.

Na realização deste trabalho surgiram alguns obstáculos, nomeadamente no que diz respeito ao contacto direto com os trabalhadores selecionados para responderem ao questionário estabelecido. Inicialmente, o objetivo passava por realizar uma entrevista, suportada pelo questionário, junto de cada trabalhador, mas com a pandemia esse contacto não foi possível numa primeira fase, acabando por adiar todo o processo, surgindo a necessidade de procurar soluções como o questionário feito por via eletrónica. O tamanho da amostra, 30 pessoas, permitiu apenas uma leitura descritiva das principais dimensões relacionadas com a importância e o desempenho das PGRH. Uma amostra maior e mais robusta facilitaria alguns testes de hipóteses onde se poderiam relacionar a antiguidade dos respondentes na organização ou a sua experiência no exercício das suas funções com a importância e o desempenho das PGRH.

Apesar destas limitações, julgamos que o trabalho realizado permite uma primeira radiografia da empresa relativamente à importância e ao desempenho relacionado com as PGRH fornecendo à gestão um instrumento seminal de diagnóstico que pode ajudar a delinear estratégias para o desenvolvimento futuro a implementar nestas áreas.

Relativamente a recomendações para futuros trabalhos, seria interessante que o estudo fosse feito com uma amostra superior de trabalhadores da organização, por forma a proporcionar um maior e melhor conhecimento do objetivo em estudo. Para além disso, poderia ser importante modificar o instrumento de recolha de dados, utilizando por exemplo entrevistas (tal como estava planeado inicialmente), uma vez que estas permitem obter informações mais completas e detalhadas, o que iria admitir um estudo mais pormenorizado do tema.

Outra recomendação passa por sugerir o estudo da relação entre a GRH e a Inovação noutras empresas inovadoras e com outros setores de atividade. É importante

estudar como é que diferentes empresas, com diferentes contextos e cada uma com as suas práticas de GRH, podem influenciar a criação de inovação. Acrescenta-se ainda o interesse para um estudo comparativo entre os supervisores e trabalhadores de forma a identificar discrepâncias entre as perceções dos supervisores e dos trabalhadores sobre o tema em questão.

Uma última sugestão passa por propor que as empresas atualizem constantemente as suas PGRH de forma a ir ao encontro das necessidades do mercado, da própria empresa e principalmente dos seus trabalhadores. Para além disso, não desvalorizar nenhuma prática, trabalhando sim com um conjunto de práticas alinhadas com as estratégias organizacionais de forma a alcançar os objetivos pretendidos.

Referências Bibliográficas

- Águas de Coimbra. (2016). *Águas de Coimbra assina protocolo com a Liga Portuguesa Contra o Cancro*. Disponível em <https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/comunicacao/noticias/513-liga>
- Águas de Coimbra. (2017). *Águas de Coimbra investe 2 milhões de euros em Telecontagem*. Disponível em <https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/comunicacao/noticias/512-telecontagem-ac>
- Águas de Coimbra. (2017). *Quatro novas viaturas elétricas ao serviço da AC*. Disponível em <https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/comunicacao/noticias/623-10-out-2017>
- Águas de Coimbra. (2017). *Solução tecnológica que permite prever cheias tem o apoio da Águas de Coimbra*. Disponível em <https://www.aguasdecoimbra.pt/index.php/comunicacao/noticias/599-5-abril-2017>
- Alento. (2020). *Gestão de Carreira: como começar?* Disponível em <https://www.alento.pt/noticias/Gestao-de-Carreira:-Como-comecar> [acedido em 15 de junho de 2020]
- Arbix, G. (2010). Estratégias de inovação para o desenvolvimento. *Tempo Social*, 22(2), 167-185. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702010000200009>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Disponível em https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_i [acedido em 2 de julho de 2020]
- Bal, Y., Bozkurt, S., Ertemsir, E. (2014). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and creating innovation in organizations. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 23-36.
- Beije, Paul. (1998). *Technological Change in the Modern Economy*. Edward Elgar Publishing, number 946, April.

- Berber, N. & Szlávicz, Á. (2014). The practice of career development in the international human resource management of the European countries. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 21-26. Disponível em file:///C:/Users/Win7/Downloads/V4N12014-03.pdf [acedido em 9 de junho de 2020]
- Bolota, Romina. (2016). *Inovação na sua vertente organizacional* (Tese de Mestrado). Universidade de Coimbra.
- Caetano, António (Org.); Vala, Jorge (Org.) (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. RH Editora, Lisboa.
- Camara, P., et al. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.
- Carvalho, A., & Rua, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos – Abordagem das Boas Práticas*. Disponível em <https://books.google.pt/books?id=QcY3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=livro+evolu%C3%A7%C3%A3o+da+gestao+de+recursos+humanos&hl=ptPT&sa=X&ved=0ahUKEwi0pK2PltHpAhWWDmMBHTCXBZkQ6AEIMTAB#v=onepage&q&f=false> [acedido em 30 de abril de 2020]
- Cers. (2019). *A importância da gestão de carreira para seu crescimento*. Disponível em <https://noticias.cers.com.br/noticia/a-importancia-da-gestao-de-carreira-para-seu-crescimento/> [acedido em 23 de junho de 2020]
- Chen, C., & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Disponível em <https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf> [acedido a 31 de agosto de 2020]
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Disponível em file:///C:/Users/Win7/Downloads/Gestao_de_Pessoas_o_Novo_Papel_Idalberto.pdf [acedido em 8 de junho de 2020]

Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Disponível em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=K6FrJTWeUssC&oi=fnd&pg=PR4&dq=the+innovator%27s+dilemma&ots=3vAZAKGiy&sig=SHvkYhHISem8X0dghNPbe4LdqXE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [acedido a 31 de agosto de 2020]

Comissão Europeia (2014). *Reutilizar a água na Europa — o que acha desta ideia?* Disponível em https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP_14_904

Cosgrove, W. J., and D. P. Loucks (2015), Water management: Current and future challenges and research directions. *AGU Publications*. Disponível em <https://agupubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/2014WR016869>

D. E., William; K. S., Shalabh. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-public-innovators-playbook-08082013.pdf> [acedido em 1 de junho de 2020]

Do it Better Formação Certificada. (2018). A importância e funções da Gestão de Recursos Humanos nas empresas. Disponível em <https://doitbetter.pt/2018/11/01/a-importancia-e-funcoes-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-empresas/> [acedido em 1 de junho de 2020]

Emerald Insight. (2020). *HRM practices and innovation: an empirical systematic review*. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJDIG-11-2019-0005/full/html> [acedido em 17 de julho de 2020]

European Commission. (2015). Future Brief: Innovation in the European water sector. *Science for Environment Policy*.

Fontes da Costa, J. (2017). *Gestão de Recursos Humanos* [PowerPoint slides].

Pina e Cunha, Miguel, et al. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3.a Edição, Sílabo, Lisboa.

Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget

Gurova, A., & Kurilov, M. (2015). *Employee-Driven Innovation in the Public Sector* (Tese de Mestrado). Universitetet i Nordland

Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No. 1, 9-30.

Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Sage Publications* [acedido a 17 de Agosto de 2020]

International Water Association. (2015). *Innovation in the Water Sector, Driving the Blue-Green Revolution*. Disponível em <https://iwa-network.org/innovation-in-the-water-sector-driving-the-blue-green-revolution/>

J. Sousa, Maria; Gomes, Jorge; G. Sanches, Pedro; Duarte, Teresa. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (1.^a ed.). Lidel.

Laursen, K., & Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*

Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto. *Diário da República n.º 169/2012, Série I*. Assembleia da República

Leifer, R. et al. (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Disponível em https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=fCePoidL4OwC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Radical+Innovation:+How+Mature+Companies+Can+Outsmart+Upstarts&ots=d3WXp0R98y&sig=QsYkNLei15KrBrUqeMvsgRPyw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [acedido a 31 de agosto de 2020]

LO, The Danish Confederation of Trade Unions (2008) *Employee-driven Innovation – Improving Economic Performance and Job Satisfaction*. Disponível em https://www.etui.org/sites/default/files/ez_import/3213employeedriveninnovation2008pdf.pdf [acedido a 23 de Agosto de 2020]

LO, The Danish Confederation of Trade Unions. (2007). Employee-driven innovation – a trade union priority for growth and job creation in a globalised economy. *LO, The Danish Confederation of Trade Unions*

McLean, L. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* Vol.7, 226-246

Northeastern University. (2019). *The Importance of Innovation in business*. Disponível em <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/importance-of-innovation/>

Observador. (2014). *Falhar é não tentar. Histórias de quando nem à terceira foi de vez*. Disponível em <https://observador.pt/especiais/nem-terceira-foi-de-vez/>

OCDE. (2005). *Manual de Oslo – Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação* (3.ª edição). DCOM/FINEP

Ofwat. (2017). *Driving innovation in water*. Disponível em <https://social.shorthand.com/Ofwat/jgubyy6WUn/driving-innovation-in-water>

Penser. (2018). *Gestão de carreira: o que é e por onde começar*. Disponível em <https://penser.com.br/gestao-de-carreira-o-que-e/> [acedido a 15 de junho de 2020]

Pina e Cunha, Miguel et al. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5.ª ed.). Editora RH, Lda.

Planbox. (2019). *5 things most innovative companies have in common*. Disponível em <https://www.planbox.com/5-things-most-innovative-companies-have-in-common/>

Portal Educação. (2020). *Seleção de Pessoal*. Disponível em <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/selecao-de-pessoal/24254> [acedido a 2 de junho de 2020]

Público. (2019). *Portuguesa com missão de poupar água ganha prémio de inovação europeu*. Disponível em <https://www.publico.pt/2019/10/15/tecnologia/noticia/portuguesa-missao-poupar-agua-ganha-premio-inovacao-europeu-1890157>

PwC Portugal. (2013). *Inovação: ADN ou atitude?* Disponível em <https://www.pwc.pt/publicacoes/innovationsurvey/images/pwc-inovacao-adnouatitude.pdf>

Quickbooks. (2019). *Common characteristics of innovative companies*. Disponível em <https://quickbooks.intuit.com/ca/resources/uncategorized/common-characteristics-innovative-companies/>

R., Joaquim Vicente; B. Camara, Pedro; Balreira Guerra, Paulo. (2007). *Novo Humanator* (1.^a ed.). Dom Quixote.

Röttger, V. (2016). HR practices enhancing employee knowledge to foster Employee-Driven Innovation. *University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences*.

Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*: Escolar Editora.

Satake, Eric, et al. (2011). Recrutamento e Seleção com foco no recrutamento interno. *Revista Científica do Unisalesiano-LINS-SP*. Disponível em <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo19.pdf>. [acedido em 2 de junho de 2020]

Schumpeter, Joseph A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Transaction Publishers, Piscataway.

Scriptutex. (2018). *Google reveals its 9 principles of innovation*. Disponível em <https://www.scriptutex.pt/2018/11/22/principles-of-innovation-google/>

Shipton, H, & Fay, D., & West, M., & Patterson M., & Birdi, K. (2005). *Managing People to Promote Innovation*. Blackwell Publishing Ltd

Singhal, A., & Gupta, A. (1993). *Managing Human Resources for Innovation and Creativity*. Research Technology Management

Siteware. (2016). *Entenda a importância de se desenvolver pessoas nas organizações*. Disponível em <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/desenvolver-pessoas/> [acedido a 8 de junho de 2020]

Slac. (2017). *Carreira – Entenda o que é gestão de carreira e quais os benefícios*. Disponível em <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/gestao-de-carreira> [acedido a 17 de junho de 2020]

Terra. (2016). *A importância da inovação para as empresas em termos de crise*. Disponível em <https://www.terra.com.br/noticias/dino/a-importancia-da-inovacao-para-as-empresas-em-tempos-de-crise,2a57d7ce648e447e85f08c8d3442bdf45rvxph9w.html>

Think with Google. (2011). *The Eight Pillars of Innovation*. Disponível em <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/8-pillars-of-innovation/>

Tushman, M., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 3, 439-465.

United States Environmental Protection Agency. (2020). *Water Technology and Innovation*. Disponível em <https://www.epa.gov/water-innovation-tech/examples-innovation-water-sector>

Wallo, A., & Kock, H., & Nilsson, P. (2016). Setting the stage for innovation: towards a conceptual model of the HR-innovation link. *International Journal of Human Resources Development and Management*

Ward, Sarah, et al. (2016). Water Sector Service Innovation: What, Where and Who? *British Journal of Environment & Climate Change*.

Water Innovation Europe. (2020). *Water Innovation Europe 2020*. Disponível em <https://waterinnovationeurope.eu/watereurope-awards>

Wehn, Uta; Montalvo, Carlos. (2018). Exploring the dynamics of water innovation: Foundations for water innovation studies. *Journal of Cleaner Production*.

Xerpay. (2019). *Porque investir em desenvolvimento de recursos humanos nas empresas*. Disponível em <https://www.xerpa.com.br/blog/desenvolvimento-de-recursos-humanos-nas-empresas/>

ANEXOS

ANEXO I – Questionário

Surveys@UC - Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos ... <https://surveys.uc.pt/index.php/admin/printablesurvey/sa/index/surveyid...>

Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na criação de Inovação

Estudo sobre a Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na criação de Inovação
Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito do Relatório de Estágio da aluna Rute Varela, integrado no Mestrado de Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (FDUC), realizado nas Águas de Coimbra, E.M.

O estudo e a orientação do estágio são coordenados pelo Prof. Doutor Vítor Raposo - Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) e investigador do Centre for Business and Economics Research (CeBER) e do Centro de Estudos e Investigação em Saúde da Universidade de Coimbra (CEISUC) - e pelo Dr. Francisco Rufino - Águas de Coimbra, E.M., Serviço de Administração e Gestão de Pessoas (SAGP).

Não existem respostas certas ou erradas. Estamos apenas interessados na sua opinião pelo que pedimos para ser o mais sincero possível nas suas respostas.

A resposta é rápida. Os dados são confidenciais e de forma alguma serão usados para outros propósitos que não os do presente estudo. O seu contributo é essencial.

Muito obrigado pela participação. Para qualquer dúvida sobre o preenchimento deste questionário contactar: Rute Varela (ruteavm@gmail.com) ou Vítor Raposo (vraposo@fe.uc.pt).

Existem 7 perguntas neste inquérito

Dados gerais

[] Qual o seu sexo? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
 Masculino

[] Qual é a sua idade? *

Neste campo só é possível introduzir números.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

[] Qual o nível de escolaridade mais elevado que completou? *

Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 1º Ciclo do ensino básico (atual 4º ano/antiga instrução primária/4ª classe)
 2º Ciclo do ensino básico (atual 6º ano/antigo ciclo preparatório)

- 3º Ciclo do ensino básico (atual 9º ano/antigo 5º liceal)
- Ensino secundário (atual 12º ano/antigo 7º liceal /ano propedéutico)
- Ensino pós-secundário (Cursos de especialização tecnológica não superior)
- Curso técnico superior profissional
- Bacharelato (inclui antigos cursos médios)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Dados profissionais gerais

[*] Há quantos anos trabalha na Águas de Coimbra, E.M. ?

Neste campo só é possível introduzir números.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

[*] Há quantos anos desempenha as suas actuais funções?

Neste campo só é possível introduzir números.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Importância atribuída às práticas

[] Leia com atenção as afirmações seguintes e escolha consoante o nível de importância. Caso não queira responder ou não saiba assinale a resposta na última coluna (NS/NQR). *

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	NS/NQR
Um recrutamento competente é importante para que a empresa atinja os melhores resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa deve fornecer recompensas aos trabalhadores para os estimular a apresentar as suas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante a empresa incentivar o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para desenvolver e melhorar o pensamento criativo e o desempenho dos trabalhadores, é importante a aquisição de conhecimentos (formação).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	NS/NQR
A informação (feedback) que os trabalhadores recebem sobre o seu desempenho é útil e importante para melhorarem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante a empresa estimular e apoiar a criatividade e o pensamento inovador dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O envolvimento dos trabalhadores é fundamental na criação e no desenvolvimento de inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A criação de um departamento de inovação seria algo essencial para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desempenho verificado na organização

[] Leia com atenção as perguntas seguintes e escolha consoante o desempenho verificado na AC, Águas de Coimbra. Caso não queira responder ou não saiba assinale a resposta na última coluna (NS/NQR). *

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequentemente	NS/NQR
A Águas de Coimbra apresenta uma política de formação orientada para a inovação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Águas de Coimbra apresenta uma política de recrutamento orientada para a inovação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Águas de Coimbra apresenta uma política de avaliação de desempenho orientada para a inovação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Águas de Coimbra apresenta uma política de incentivos e recompensas orientada para a inovação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Águas de Coimbra tem em consideração a opinião dos trabalhadores nas tomadas de decisão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequentemente	NS/NQR
Enquanto trabalhador, com que frequência reconhece oportunidades para fazer a diferença na Águas de Coimbra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enquanto trabalhador, considera que a Águas de Coimbra apresenta oportunidades para propor novos métodos, técnicas ou práticas inovadoras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um grande envolvimento dos trabalhadores na criação e no desenvolvimento de inovação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Águas de Coimbra desafia-se regularmente para saber onde e quando pode melhorar a sua gestão de inovação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigado pelo tempo que nos dispensou! Chegou ao fim do questionário. Agradecemos o tempo que nos dispensou.

Submeter o seu inquérito
Obrigado por ter concluído este inquérito.

ANEXO II – Atividades desenvolvidas no estágio curricular

O Estágio Curricular teve início a 1 de Outubro do ano 2019 e com desfecho em Fevereiro do ano a seguir, sendo realizado no SAGP da empresa pública AC, Águas de Coimbra, E.M..

O gabinete do SAGP é constituído por cinco trabalhadores que executam diferentes funções, desde uma parte mais administrativa da gestão de pessoas para uma parte menos administrativa. Duas trabalhadoras têm as suas funções mais focadas na parte administrativa, como o processamento de salários e as marcações de ponto. Uma terceira trabalhadora está encarregue da atualização dos processos dos trabalhadores de toda a Empresa. A técnica superior assim como o chefe de serviço do gabinete são os responsáveis pela parte menos administrativa, com funções diversas desde o recrutamento de novos profissionais, avaliação do desempenho dos trabalhadores, o preenchimento de Relatórios, participação de acidentes de trabalho, entre outros. Apesar de ser possível fazer esta divisão de funções, na realidade ela não é totalmente vincada, e cada um deles consegue desempenhar as funções uns dos outros, pois em caso de ausência não há uma carência na execução das tarefas.

Durante o período do estágio foi possível acompanhar cada um dos trabalhadores, ganhando assim uma perspetiva geral das atividades que o gabinete desempenha e a aquisição de novos conhecimentos, para além de associar o conhecimento académico com a experiência do ambiente de trabalho, podendo desta forma pôr em prática os temas abordados nas aulas, tanto da Licenciatura como do Mestrado em Administração Público-Privada na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Ao longo do Estágio Curricular foram desempenhadas as seguintes atividades, descritas por ordem cronológica:

- Leitura do Manual Integrado com o objetivo de conhecer a história e a situação atual da Empresa.
- Verificação do Ponto correspondente a cada trabalhador, onde se realiza um pedido de marcação de ponto caso haja esquecimento por parte dos trabalhadores ou um pedido de justificação de ausência no caso de algum trabalhador não justificar uma ausência a um determinado dia ou hora.

- Criação de um procedimento especial de Subsídio de Natal, uma vez que um trabalhador pediu um adiantamento, e que mais tarde se envia para validação para o Serviço de Contabilidade, Aprovisionamento e Património.
- Leitura do Regulamento do Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAC) da Águas de Coimbra, E.M., para mais tarde fazer revisão do mesmo de forma a implementar melhorias, que se caracteriza por ser um sistema de avaliação por objetivos e competências, onde é atribuída uma pontuação que quando atinge os 10 pontos faz com que os trabalhadores subam na tabela remuneratória.
- Realização do questionário Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais (SIIAL), com o objetivo de responder à Direção Geral das Autarquias Locais que pede trimestralmente a realização do mesmo.
- Recebimento dos certificados de matrícula entregues pelos colaboradores de maneira a verificar as condições do abono de família, algo que é feito apenas aos trabalhadores da função pública pois os que se encontram em vínculo privado recebem através da Segurança Social.
- Realização de um processo de aposentação, uma vez que um trabalhador iria findar as suas funções, onde é necessário reunir toda a documentação com o tempo de descontos, enviando os processos para a Caixa Geral de Aposentações, e retirar o perfil do trabalhador da aplicação utilizada na Empresa. É importante ir verificando a lista de aposentados do Diário da República, série 2, para ver quando aparece o nome do trabalhador.
- Realização do Adiantamento de Indemnização por Acidente de Trabalho, por parte da Empresa, de forma a nenhum trabalhador ficar sem vencimento pois a Seguradora demora algum tempo a pagar.
- Quando sucede um acidente de trabalho, a Águas de Coimbra paga sempre adiantado, recebendo depois o valor por parte da Seguradora. Uma das atividades desenvolvidas foi precisamente a confirmação dos valores que se encontravam nos recibos enviados pela Seguradora, arquivando sempre os documentos nos Processos Individuais dos colaboradores.
- Simulação da Pensão de Aposentação, no portal da Caixa Geral de Aposentações, uma vez que um trabalhador estaria prestes a realizar 70 anos de idade e na função

pública é sinónimo de cessação de funções, para assim no mês de término se contabilizar qual a remuneração que lhe pertence.

- Realização de Descontos Judiciais, que se emprega quando um trabalhador tem uma dívida e é necessário retirar um valor da sua remuneração para o pagamento dessa mesma dívida.
- Inserção de retribuições variáveis, relativas a um subsídio de transporte e um subsídio de marcha com o objetivo de “compensar” os trabalhadores que fazem itinerários.
- Participação de um Acidente de Trabalho, uma vez que é obrigatório quando ocorre essa situação, retirando todas as informações necessárias para o preenchimento da participação na MyFidelidade.
- Análise da diferença salarial na mesma função e categoria interna, a pedido do Dr. Francisco Rufino, com o objetivo de arranjar medidas a serem implementadas para reduzir essa diferença.
- Realização das comunicações relativas às avaliações de desempenho, para cada trabalhador estar informado de como foi avaliado o seu desempenho durante o ano, verificando se houve a alteração do posicionamento na tabela remuneratória.
- Tirar fotocópias das comunicações das avaliações de desempenho para os trabalhadores que pediram para ficar com um comprovativo da sua assinatura.
- Atualização e melhoria do Manual de Acolhimento da Empresa, por forma a facilitar a sua compreensão pelos novos profissionais e chamar a sua atenção pela apresentação mais inovadora.
- Fazer pedido de reembolso para trabalhadores que se encontrem em Estágio Profissional do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), acompanhando os processos de estágio e verificando a assiduidade, de forma a seguir o regulamento imposto pelo próprio Instituto.
- Realização do Relatório de Inquérito ao Volume de Negócios e Emprego (IVNE), uma vez que é obrigatório a sua concretização até ao dia 5 de cada mês.
- Digitalização dos contratos dos trabalhadores que se encontrem em vínculo privado para que estes fiquem registados em sistema eletrónico e serem de mais fácil acesso.

- Realização do Relatório de Absentismo, com o objetivo de saber a quantidade em horas que os trabalhadores estiveram ausentes do trabalho durante um determinado período.
- Realização do Inquérito à Estrutura dos Ganhos, tirando toda a informação necessária em relação à amostra de trabalhadores apresentada, que se destina a recolher informação sobre a composição e a distribuição do ganho dos trabalhadores.
- Cálculo de retroativos que eram devidos a determinados trabalhadores em função da avaliação de desempenho do ano anterior, uma vez que houve alteração do seu posicionamento na tabela remuneratória.
- Análise e resposta a candidaturas espontâneas, com o objetivo de perceber se existem condições para o recrutamento de novos profissionais.
- Atualização da tabela remuneratória uma vez que houve uma atualização do salário mínimo.
- Verificar que mudanças podem ser feitas em relação à Direção de Operação e Manutenção de Infraestruturas, mais concretamente nas funções de motorista e canalizador, com o intuito de diminuir as diferenças salariais.
- Pedido de cartão de refeição para novo trabalhador.
- Revisão do Regulamento SIADAC (Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho das Águas de Coimbra, E.M.), tendo como principal objetivo implementar novas ideias e melhorias.
- Realização do Relatório de Contas de forma a permitir a correta avaliação do desempenho da Empresa, com a verificação do número total de horas trabalhadas e o número médio de trabalhadores.

ANEXO III – Autorização para a Participação no Projeto de Investigação



Autorização para a Participação no Projeto de Investigação

Eu, _____ declaro que participo de modo voluntário neste projeto de investigação e que fui informado(a) em relação aos objetivos e do modo como vai decorrer o estudo.

Compreendo que a minha participação consiste no preenchimento de um questionário de resposta fechada e que os dados recolhidos são **confidenciais** e serão apenas utilizados para efeitos de investigação. Sei que poderei abandonar o estudo a qualquer momento da sua execução sem que isso tenha prejuízo algum.

_____, ____ de _____ de 2020

Assinatura do(a) participante
