

À procura das competências da Inovação

Marta Sampaio, Isabel Pinto dos Reis

ISLA Santarém, Santarém, Portugal

martamotasampaio@gmail.com

isabelpintodosreis@gmail.com

Resumo

Nos últimos anos temos assistido a constantes mudanças: a globalização da economia com consequente emergência de novos mercados, novas preferências e necessidades dos consumidores. Estas mudanças também atingiram as organizações que passaram a viver em clima de instabilidade, tornando-se assim necessária a diferenciação como forma de criar valor para si mesmas, os seus empregados e os consumidores. A inovação emerge como uma das ferramentas principais para atingir estes objetivos. Por outro lado a evolução do paradigma económico levou à evolução do paradigma organizacional e do trabalho. Se até há alguns anos o trabalho se centrava na função, agora está focado nas competências.

Neste contexto foram formuladas as seguintes questões de investigação: “Será que as empresas Portuguesas inovadoras, da área dos serviços, procuram competências específicas?” e, se for o caso, “Podemos identificar essas competências?”.

Os colaboradores de uma organização são os principais veículos de inovação: eles investigam, aprendem, ensinam e partilham conhecimento. É a sua capacidade de encontrar soluções e ser competitivos que mantêm e desenvolve os genes inovadores de uma organização.

De acordo com Starzynski e Gibson (2008), “sangue novo é essencial para uma nova mentalidade”, e é a chegada desse “sangue novo” que traz, para a organização, a diversidade de ideias necessária aos processos de Inovação.

Os novos colaboradores trazem a necessária flexibilidade e competitividade às organizações. Será que os empregadores procuram, logo à partida, competências específicas para atingir os objetivos organizacionais?

Para estudar este problema usamos uma metodologia de investigação quantitativa, operacionalizada através da aplicação de um questionário a uma amostra de 30 empresas classificadas como Inovadoras pela COTEC. Para a análise de dados foi usado o software SPSS e estatística descritiva e indutiva, como técnica principal.

Este artigo é o resultado de um estudo levado a cabo junto dessas mesmas empresas, analisando diversos tipos de competências, desde cognitivas a relacionais, no sentido de perceber se existe alguma relação entre as mesmas e a Inovação.

Palavras-chave: Inovação; Competências; Habilidade.

Abstract

In recent years we are witnessing constant changes: the globalization of the economy and the emergence of new markets including the consumers' needs and preferences; these changes also influence the organizations, especially in the contexts of instability. They need to be different and create value for themselves and for their employees and consumers. Innovation

emerges as one of the main tools to achieve these objectives. On the other hand, the development of the economic paradigm lead to the development of the organizational and work paradigm. The focus abandons the function to highlight the competence.

In this context the following research questions were defined: "Do the Portuguese innovative companies from services sector look for specific competences?" and if so "Can we identify these competences?"

The workers of one organization are the main drivers of innovation: they investigate, learn, teach and share knowledge. It is their ability to find solutions and to be competitive that keeps and develops the innovative genes of the organization. According to Starzynski and Gibson (2008) "new blood is essential for new thinking" and the arrival of this "new blood" can bring to the organization a diversity of ideas and thoughts crucial for Innovation.

New employees provide companies with the needed flexibility and competitiveness. Will the employers look for these precise competences among those new employees in order to accomplish the companies' goals?

To study this problem a quantitative research methodology was used and its operationalization was achieved through the application of a questionnaire to a sample composed by thirty innovative companies from the COTEC database. For data analysis SPSS software was used and descriptive and inductive statistical analysis was the main technique applied.

This research paper reflects the results of a study performed using a sample of innovative companies in the services sector, analysing several competences, ranging from relational to cognitive competences, to try to determine and describe the connection between them and Innovation.

Keywords: Innovation, Competences, Skills.

1. Revisão da Literatura

1.1. Conceito de Inovação

Foi com o trabalho de Schumpeter (1939), que a teoria da inovação começou a ter relevância, sendo designada como "um novo produto, novo processo de produção ou nova forma de organização, uma aquisição ou uma abertura de novos mercados." A visão deste autor foi complementada pela de outros autores como Sundbo (1998) que define inovação como um processo que vai desde a inovação de um elemento até ao seu desenvolvimento para uso comercial, ou Edquist (1997) que defendeu que inovações são criações com significado económico e natureza complexa, destacando-se como traços comuns a estas duas ultimas linhas de pensamento, a relação entre a novidade e o valor comercial acrescentado para as organizações na definição de inovação. Em 2002, Hattori e Wycoff afirmam que a inovação não pode ser vista apenas como a implementação de uma ideia, devendo sempre analisar-se que valor será criado para o consumidor (interno ou externo), para a organização, para a comunidade, para os trabalhadores e até mesmo para o mundo pela implementação dessa ideia, tendo chegado ao Modelo de DNA de Inovação, que apresenta os elementos que podem

ser considerados como geneticamente geradores de inovação nas organizações, como é o caso do contexto, a liderança, as competências-chave, a cultura, o desafio, o foco no consumidor, a criatividade, a comunicação, a colaboração, a finalização e a reflexão, sendo que para estes autores “a inovação é um processo de pessoas”.

1.2. Relações Laborais e o papel das competências nas relações laborais

O recurso das empresas à inovação tem como finalidade a adaptação rápida ao que o mercado necessita e a criação de vantagem competitiva, com o consequente acréscimo de valor. Como defende Henry Chesbrough (2003), existem três elementos importantes para inovar: o acompanhamento das tecnologias, as mudanças institucionais e a alteração dos valores sociais. Esta questão é central à nossa problemática, pois a alteração dos valores sociais é, para nós, uma das chaves da mudança para inovar e uma das questões mais sensíveis, uma vez que, os valores adquiridos pelas sociedades, como sabemos, não são fáceis de se desinstitucionalizar. Para se implementar a inovação é necessário seguir alguns fios condutores: ensinar e aprender novas perspectivas dentro e fora da empresa, tendo em conta as tendências, o passado e o conhecimento adquirido, centrar-se em diferentes ângulos e ir mais além.

Para responder a estas exigências, as empresas têm de renovar o seu modelo de produção. Este novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, nomeadamente, o aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipa, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos trabalhadores. (Kovács, 2006).

Do ponto de vista de Laranjeira (2004), aumentou a necessidade de trabalhadores mais qualificados, passou a ser necessário recorrer a equipas autogeridas, criar maior rotatividade de funções e desenvolver grupos de solução de problemas. Estas práticas resultam de crenças dos empregadores que conduzem à ideia de que a participação direta dos empregadores nos assuntos da empresa torna a empresa mais produtiva, mais lucrativa, mais inovadora e mais flexível.

Le Boterf (2005) salienta que os pedidos e exigências das hierarquias das organizações, levam a que se valorizem indivíduos capazes de tomar iniciativas e decisões, muitas vezes com implicações à escala global, de cooperar eficazmente em projetos descentralizados e de acrescentar valor através da inovação, melhorando produtos/serviços existentes ou criando novos produtos/serviços. Na sequência desta linha de análise, Suleman (2010) afirma que os estudos que visam o planeamento dos Recursos Humanos se interessam cada vez mais pelas competências requeridas nos empregos, surgindo assim o conceito de competência como tema indissociável das relações laborais em clima inovador, o que nos remete para uma breve incursão neste tema.

Segundo Hirata (1994), a noção de competência teve origem no discurso empresarial em França, sendo esta noção, para a autora, bastante imprecisa decorrendo das necessidades por

II Encontro Científico I2ES

parte das empresas, ao nível de novas exigências de situações concretas de trabalho, dos novos modelos de produção e gestão e do que estas esperam por parte dos indivíduos que recrutam para trabalhar na sua estrutura.

O conceito de competência é subjetivo e ambíguo, por ser resultado de convenções e ocorrer em contextos profissionais que podem facilitar/impedir a mobilização de competências (Suleman, 2006), e continua a busca pela estabilidade do conceito. No entanto, deixamos aqui algumas abordagens que nos parecem significativas.

Para Zarifian (cit. por Santos, 2010), é este conceito que permite ultrapassar o dilema entre a qualificação do emprego e a qualificação do indivíduo, demonstrando a insuficiência da simples “adequação homem - trabalho” (Parlier cit. por Santos, 2010 p.37) e perspetivando a redefinição de novas relações entre o emprego e a formação de competências.

Fleury e Fleury, 2001 (cit. por Santos, 2010), citam Zarifian (1999) que defende que o trabalho deixou de ser um conjunto de tarefas associadas a uma função, passando antes a ser o prolongamento da competência que o indivíduo mobiliza numa situação profissional cada vez mais mutável e complexa, para a qual o conceito de qualificação não consegue dar resposta. Assim, a competência não se limita a um *stock* de conhecimentos detido pelo indivíduo, nem se restringe à tarefa, sendo a competência, segundo aquele autor, “a inteligência prática para situações que se apoiam sobre conhecimentos adquiridos e os transformam tanto mais quanto mais aumenta a complexidade das situações”

Para Le Botef (1995), a competência situa-se numa encruzilhada com três eixos formados pelas pessoas, pela sua formação educacional e pela experiência profissional, representando o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais.

Uma outra classificação de competência refere-a como um conjunto de habilidades classificadas de básicas, específicas e de gestão, sendo que as primeiras incluem as habilidades essenciais, como ler, interpretar, calcular, e funções cognitivas que propiciam o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados, as segundas integram os saberes, os saberes-fazer e os saberes-ser relacionados com os postos de trabalho ou profissões, enquanto as terceiras estão relacionadas com as competências de auto-gestão, de empreendedorismo e de trabalho em equipa (Manfredi, 1998). Já para Michel e Ledru (1991), competência é a “capacidade de resolver um problema num dado contexto: passa pelas estratégias de resolução de problemas”.

Segundo Suleman (2006:42), a competência é um “constructo organizacional, contingente ao funcionamento da empresa e que procura responder a necessidades de gestão individualizada da mão-de-obra”, sendo a tónica dominante o uso efetivo de conhecimentos e capacidades para resolução de problemas, sendo a grande diferença para a qualificação o facto desta última ser medida através de referências objectivas, como a posse de um diploma, enquanto a primeira é medida através “do resultado de um julgamento ou convenção”.

II Encontro Científico I2ES

Boterf et al. (1992, cit. por Santos, 2010) salientam que é possível distinguir competências de recursos, interpretando que a competência não reside nos recursos a mobilizar, mas sim, na mobilização desses recursos, como os cognitivos e relacionais, que são ferramentas e condição da competência. Esta é entendida na ordem do “saber mobilizar”, “saber integrar” e “saber transferir” os conhecimentos e capacidades para a resolução de um problema no contexto de trabalho (Boterf, 1994, citado. por Santos, 2010), defendendo ainda, o mesmo autor, que não existem competências sem indivíduos, as competências são construções específicas de cada um: diante de um imperativo profissional (fazer face a um acontecimento, resolver um problema, realizar uma atividade, ...) cada agente porá em prática “ a sua maneira de trabalhar” (...) ou o seu próprio esquema operatório” (Boterf, 2005, citado. por Santos 2010)

Na definição de competências existe uma relação estreita com a atividade produtiva, sendo uma das características centrais a “capacidade de selecionar e combinar recursos para alcançar um objetivo”, o que, para Suleman (1999), significa que a competência está relacionada com a Ação e só ganha sentido em relação ao objetivo dessa ação. A mesma autora, utilizando uma definição de Gilbert e Parlier (1992, cit por Santos, 2010), aponta uma segunda característica relacionada com a descrição de competência, “a competência designa um conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos estruturados em função de um objetivo numa determinada situação”.

Schubert (1986, citado por Silva, 2006) afirma que “a competência explica a nova articulação entre a dimensão experimental e a dimensão conceitual dos saberes necessários à ação”

Existem diversas dimensões de competências que resultam noutras tantas tipologias. Estas são fruto de várias abordagens, indicando diversos níveis de medição Suleman *et al* (2002: 84, cit por Santos, 2010) referem que a competência é entendida “como um conjunto de saberes que são ou podem ser mobilizados em situação de trabalho” que pode incluir as seguintes dimensões: saberes, que são os conhecimentos disciplinares, sobre processos, matérias e produtos organizacionais e sociais; saberes técnico-relacionais, que se referem à operacionalização dos saberes e à utilização de instrumentos, métodos e processos cognitivos e os saberes-fazer sociais e relacionais, que têm a ver com as atitudes e qualidades pessoais e relacionais, com a disposição para agir, reagir e interagir com os outros em situações de trabalho.

Zerifian (1999, citado. por Santos, 2010) propõe uma classificação de competências ligadas ao processo de trabalho e operações industriais, sendo estas competências: sobre processos (conhecimentos), técnicas (conhecimentos específico sobre o trabalho a realizar), sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho), de serviço (aliar a competência técnica ao impacto que o produto/serviço tem no consumidor final) e sociais (saber ser).

Silva (2006) assinala as dimensões sócio-afectivas e relacional e as psicomotoras, atividades que envolvem o controlo cinestésico, em paralelo com as dimensões cognitiva e experiencial, que interagem também na ação de resolução de situação-problema, sendo que a análise

II Encontro Científico I2ES

multidimensional da competência favorece a sua amplitude, não se restringindo à sua conotação operativa imediata (saber – fazer).

Suleman (2010) afirma que os trabalhos mais recentes sobre o planeamento de recursos humanos versam sobre o ajustamento entre as competências adquiridas pelos indivíduos e as competências requeridas no emprego, sendo, do nosso ponto de vista, muito interessante o contributo da mesma autora, que no âmbito do quadro de análise de necessidades de formação desenvolvido pelo INOFOR (Instituto para a Inovação na Formação) propôs a seguinte tipologia de conhecimentos e capacidades na distinção de competências, que nos parece sintetizar os traços base mais comuns às várias abordagens que referimos:

- Conhecimentos teóricos: integram conceitos, conhecimentos disciplinares, organizacionais e racionais e ainda conhecimentos técnicos sobre o contexto e sobre os processos, métodos e modos operatórios;
- Saber – fazer: relativos à capacidade de executar, de realizar operações e de utilizar instrumentos e aplicar métodos e procedimentos. Tendo estes saber – fazer um carácter operacional, de aplicação prática ou de operacionalização de conhecimentos teóricos;
- Saber – fazer sociais e relacionais: relativos a atitudes e qualidades pessoais e à disposição de agir e interagir com os outros, ou seja, a capacidade de cooperar com os outros;
- Capacidades cognitivas: dizem respeito a operações intelectuais, que podem ser simples – enumerar, definir, descrever – ou mais complexas – generalização indutiva ou construtiva, raciocínio analógico ou abstrato. Estas capacidades descrevem capacidades de combinação de saberes heterogéneos, de coordenação de ações para encontrar soluções e resolver problemas.

Nesta breve abordagem ao conceito de competências foi-nos possível destrinçar os elementos em que estas se decompõem ao nível individual, sendo este contributo deveras importante para um melhor entendimento das necessidades das empresas inovadoras e das características a que dão maior importância quando surge a necessidade de recrutar recursos humanos e os integrar no seu seio.

2. Metodologia

A existência de uma multiplicidade de perspetivas, abordagens e conceitos acerca dos temas em estudo, levam-nos a esclarecer o esquema conceptual da nossa investigação, tendo-se recorrido a um modelo já utilizado por Salavou (2004) que sofreu uma adaptação, de forma a considerar a dimensão recursos humanos externos à organização, a quem esta recorre quando estruturalmente se orienta para a inovação, uma vez que, nosso estudo pretende focar-se na fase de captura desses recursos por parte da empresa, incidindo sobre o vínculo contratual pelo qual a empresa opta com o novo colaborador:

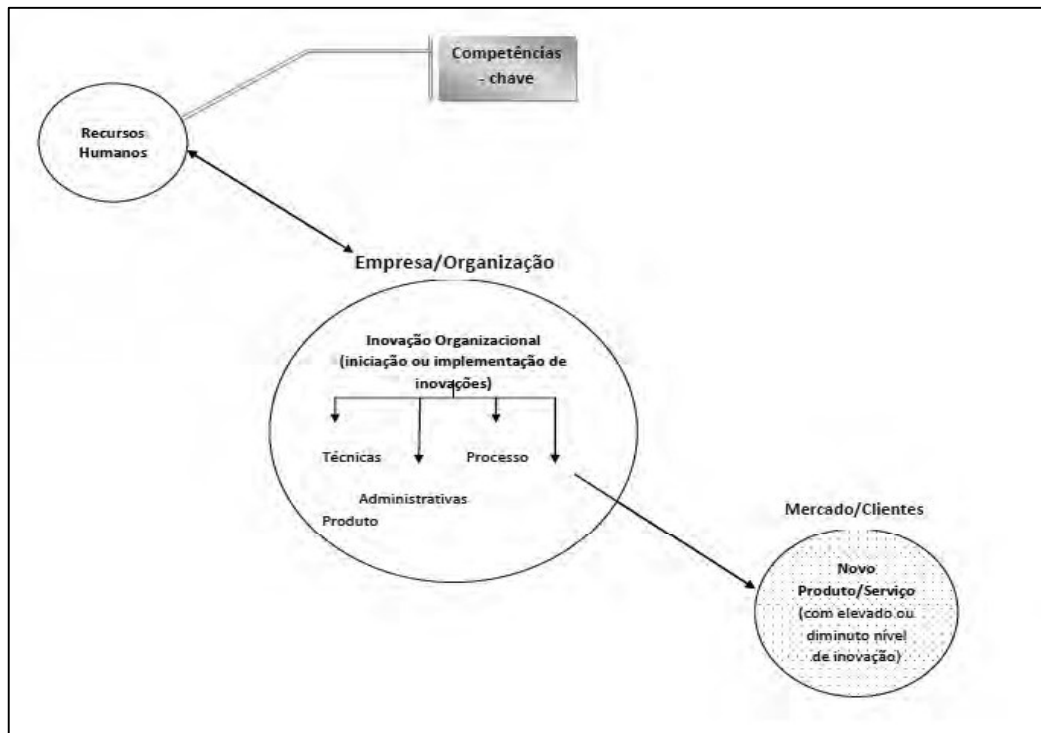


Figura 1 – Modelo de Análise (adaptado do Modelo de Salavou, 2004)

Assim, considerou-se que num dado contexto, a organização, pode ser inovadora aplicando a inovação a vários níveis: das suas técnicas de produção, dos seus procedimentos administrativos, dos processos de produção ou de produtos/serviços; tendo como objetivo final, o lançamento de um novo produto ou serviço no mercado, respondendo às necessidades dos clientes e criando vantagem competitiva para si relativamente aos seus concorrentes. Para a concretização do processo de inovação, seja a que nível for, há intervenção dos recursos humanos, cuja influência sobre o processo, poderá ser determinada pelas suas características e competências individuais que se refletem no conteúdo do seu trabalho.

A partir desta base teórica chegamos então à nossa pergunta de partida:

“Será que as empresas Portuguesas inovadoras, da área dos serviços, procuram competências específicas?”, que nos remeteu para a seguinte “Podemos identificar essas competências?”.

Daqui inferimos a nossa hipótese de estudo:

H0: As empresas portuguesas com carácter inovador não procuram, à partida, nos seus colaboradores, um conjunto específico de competências que pode ser identificado.

H1: As empresas portuguesas com carácter inovador procuram, à partida, nos seus colaboradores, um conjunto específico de competências que pode ser identificado.

Passando a operacionalização desta hipótese pela identificação de empresas que tenham realizado novas contratações de colaboradores, originadas por um processo de inovação, pela identificação dos fatores que levaram a essa contratação e, se neles, se insere a necessidade específica de determinadas competências individuais, tendo como finalidade a correlação entre competências individuais do colaborador e o DNA inovador dessas mesmas empresas.

2.1. Metodologia: técnicas de investigação e amostra

Na nossa investigação optámos por recorrer à utilização de metodologias quantitativas que nos permitissem chegar a resultados consistentes, aplicando um Inquérito por questionário, elaborado de raiz com base na revisão bibliográfica efetuada, a uma amostra de empresas portuguesas, do sector dos serviços, consideradas inovadoras. Recorrendo à base de dados da COTEC Portugal- Associação Empresarial para a Inovação e selecionando as empresas associadas pertencentes ao sector dos serviços, assim chegou-se a uma amostra constituída por 30 empresas, de um total de 50 empresas a quem foram enviados os inquéritos por questionário, através de um *survey* online, tendo-se obtido uma taxa de respostas na ordem dos 60%, os dados recolhidos foram posteriormente tratados e analisados através de técnicas de estatística descritiva e indutiva recorrendo ao software de análise estatística para as ciências sociais: SPSS.

A estrutura do questionário aplicado estava dividida em três grandes grupos: **caracterização das empresas**, quer a um nível geral (analisando o sector de atividade, dimensão e localização), quer quanto à sua vertente inovadora (introdução de inovações internas/externas, estratégias de competitividade, importância da inovação); **a caracterização do sector de Inovação das empresas**, obtendo a dados relativos à contratação de Recursos Humanos especificamente para áreas da empresa relacionadas com a Inovação (número de colaboradores alocados, funções e áreas de alocação) e, por último, informações sobre o **recrutamento e a contratação dos novos colaboradores**, recolhendo informações relativas aos vínculos contratuais estabelecidos com os novos elementos da empresa e a razão dessa opção (tipo de vínculo contratual e razão de ser do mesmo).

3. Resultados

3.1. Caracterização das empresas:

Face à dimensão, a maioria das empresas da nossa amostra são Grandes Empresas (23%), sendo as segundas mais representadas as Médias Empresas, com uma frequência relativa de 10%, seguidas das Pequenas Empresas e Microempresas, que apresentam, cada uma, uma taxa de resposta de 6,7%. Quanto à distribuição territorial, há uma forte concentração na zona de Lisboa, onde se encontram 26 das empresas inquiridas, a zona Centro apresenta 3 empresas e a zona Norte 1 não existindo qualquer empresa do sul do país representada, sendo

II Encontro Científico I2ES

o Mercado Nacional o mercado de excelência das empresas desta amostra (66.33% opera a nível nacional) sendo que 8 das empresas tem negócios internacionais.

Analisando os dados sob o ponto de vista da Inovação, pudemos verificar que, as empresas da nossa amostra têm nitidamente propensão para a mesma. As empresas, quando inquiridas quanto ao facto de nos últimos dois anos terem introduzido no mercado algum produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, responderam em 90% dos casos afirmativamente, salientando este volume de respostas o carácter inovador das empresas constituintes da nossa amostra, reforçado pelas respostas quanto à adoção interna de novos processos: 63,33% das empresas afirmou ter adotado nos últimos anos novos processos de produção ou significativamente melhorados, 73,33% da mesma amostra adotou novos processos tecnológicos ou significativamente melhorados e cerca de 57% adotou novos processos organizacionais, o que nitidamente reflete a tendência de inovação constante destas empresas e a sua atualização permanente, não só ao nível das respostas às exigências de mercado, mas também às exigências a nível interno.

Ao nível do tipo de inovação no serviço que estas empresas apresentam, e com base na categorização de Sarkar (2010), 56,67% das empresas considera que oferece um serviço onde podem ser obtidos novos serviços através de novas combinações de elementos do produto/serviço base (Tabela 1). Quase metade das empresas (14) afirma disponibilizar um serviço que permite a criação de um novo serviço através da adição de serviços periféricos, novos ou melhorados. De realçar que cerca de 13% das empresas não consideram que o seu tipo de serviço corresponda a alguma das opções apresentadas.

Tabela 1 – Serviços disponibilizados pelas empresas

Serviços Disponibilizados pela empresa:	Frequência Relativa (%)
Serviço criado individualmente para cliente	30,00%
Serviço já criado, adaptado a cada cliente	33,33%
Serviço que origina novos serviços através de combinações	56,67%
Novos serviços através da adição de serviços periféricos	46,67%
Nenhuma das anteriores	13,33%

Os resultados obtidos apontaram para a descrição das empresas como incluindo elementos que as indicam como geneticamente inovadoras à luz do Modelo do DNA Inovador de Hattori e Wycoff (2002), para 58,86% das empresas da amostra existe uma valorização da aposta na formação e nas competências, o que aponta para a existência de líderes com visão para a inovação que facilitam e apostam no desenvolvimento dos seus recursos, vendo nessa aposta um investimento no estímulo da inovação, elemento Liderança do modelo do DNA Inovador. Paralelamente, verificou-se que mais de 75% das empresas considera que as parcerias para a produção de novo conhecimento têm uma importância assinalável, enquadrando-se este indicador ao nível da cultura interna, já que permitindo interações da empresa com a sua

II Encontro Científico I2ES

envolvente, se potencia o conhecimento e se aumenta a probabilidade de que se dê inovação. As parcerias para o desenvolvimento tecnológico também são bastante valorizadas pelas empresas que inquirimos (89.65% considera este tipo de parceria importante ou muito importante), o que aponta a existência nessas organizações de outro dos elementos do DNA Inovador, o espírito de colaboração, existindo a percepção por parte da empresa que estimulando o trabalho de equipa, as interações e a troca de informações, internamente ou através de relacionamentos externos à estrutura, se está a contribuir para o estímulo da inovação.

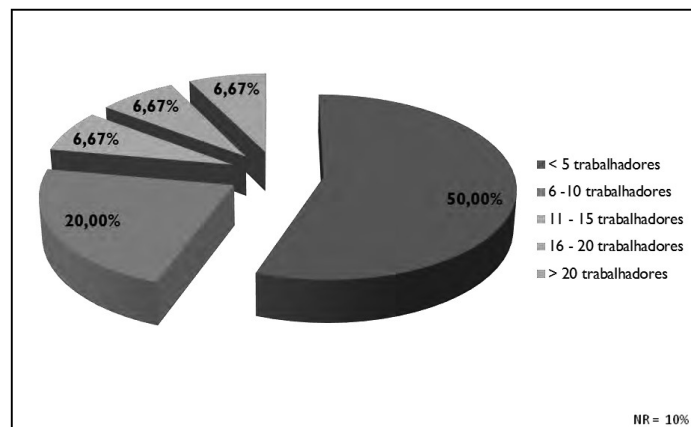
O item “lançamento de novos produtos/serviços” diretamente relacionado com o elemento DNA desafio é um dos que reflete mais nitidamente o gene inovador da nossa amostra. Quando 93.11% das empresas o refere como importante ou muito importante para a atividade da sua empresa fica patente o espírito existente no seio dos inquiridos em criar algo diferente e inovador, conseguindo, a partir daí, acrescentar valor aos seus serviços e à própria organização.

A criatividade, outro dos elementos base no seio das organizações inovadoras, está refletida no item “estímulo da criatividade e gestão de ideias”, sendo a sua importância indicada por 89,66% das empresas, refletindo a busca constante de matéria que alimente o gene inovador da organização e que potencie novos projetos e com consciência de que as ideias poderão vir de qualquer parte e que existe a necessidade de ter abertura para as identificar.

Das ligações encontradas entre os aspetos identificados como importantes e muito importantes para as empresas que inquirimos e os elementos do DNA Inovador pensamos ter validado o pressuposto de que as empresas da nossa amostra são de facto inovadoras.

Ao nível das tendências de recrutamento especificamente para sectores ligados à inovação, verificou-se inicialmente a existência de recursos alocados a atividades de investigação e desenvolvimento e inovação, tendo a grande maioria das empresas (93%) afirmado ter capital humano ligado a essas atividades. Cerca de metade das empresas tem menos de 5 trabalhadores ligados a essas áreas, 20% tem entre 6 e 10 trabalhadores e apenas 2 das empresas afetam mais de 20 trabalhadores à Inovação, se bem que numa delas num número bastante elevado - cerca de 200 recursos humanos trabalham diretamente com Investigação e Desenvolvimento e Inovação (fig.1).

Figura 2 – Número de trabalhadores alocados a atividades de I&D e Inovação

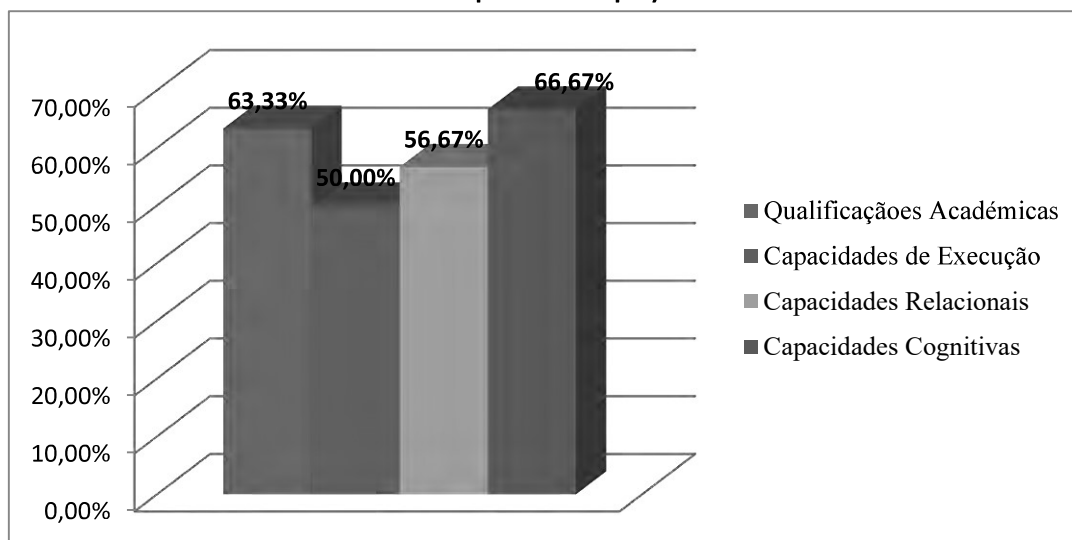


4. Análise

Depois de verificarmos a existência de recursos humanos alocados a áreas ligadas à Inovação e de analisarmos os vínculos contratuais estabelecidos com esses colaboradores, entendemos ser pertinente para o nosso estudo analisar mais aprofundadamente as competências individuais consideradas importantes pelas empresas aquando da seleção dos mesmos e também as áreas de alocação a que as mesmas estão ligadas.

Relativamente às competências individuais mais apreciadas pelas empresas utilizamos a categorização, já anteriormente referida no nosso trabalho, utilizada por Fátima Suleman em estudos por si orientados e levados a cabo pelo Instituto da Inovação para a Formação (INOFOR), relativamente às áreas de alocação colocamos duas hipóteses intermédias que testamos e adiante serão discutidas.

Figura 3 – Competências Individuais mais valorizadas num processo de seleção (questão de resposta múltipla)



Apesar de alguma homogeneidade dos resultados, como se pode verificar no gráfico (Fig. 3), as capacidades cognitivas, que se referem a operações intelectuais, mais ou menos complexas, e de raciocínio analógico e abstrato foram as que obtiveram maior percentagem de resposta, seguidas de muito perto pelas qualificações académicas que dizem respeito aos conhecimentos teóricos dos indivíduos. As capacidades relacionais, o saber-fazer social, são apontadas por cerca de 57% das empresas como importantes e, por último, mas ainda com 50% das empresas a apontar para a sua valorização em processos de recrutamento, surgem as capacidades de execução, o saber-fazer.

Tabela 12 – Média e desvio – padrão das Competências Individuais

Competências Individuais	Média	Desvio Padrão
Qualificações Acadêmicas	1,37	0,490
Capacidades de Execução	1,50	0,509
Capacidades Relacionais	1,43	0,504
Capacidades Cognitivas	1,33	0,479

Todas as competências apresentam médias iguais ou abaixo de 1,5 (tabela 2). Uma vez que a pergunta permitia as respostas Sim (1) ou Não (2) este valor indica uma tendência de resposta que valoriza positivamente todos os tipos de competências num processo de recrutamento para áreas alocadas à Inovação, sendo as capacidades Cognitivas as que mais se destacam com uma média de respostas de 1,33.

II Encontro Científico I2ES

Considerando a áreas de alocação dos trabalhadores e comparando-as com as frequências de respostas das competências mais valorizadas pelas empresas da nossa amostra, testamos as hipóteses:

- H0: As competências não variam em função da área de alocação do trabalhador;

- H1: As competências variam em função da área de alocação do trabalhador;

Verificamos que as Competências Cognitivas são as mais valorizadas para as áreas ligadas ao Marketing (21,43%) e para áreas Operacionais e de Investigação e Desenvolvimento (17,86%). Relativamente às Qualificações Académicas estas representam 21,43% da taxa de respostas de áreas de alocação ligadas à Tecnologia/ TI e 14,29% das empresas valorizam estas competências em sectores de Marketing. (Tabela 3).

As áreas operacionais dão preferência às capacidades de Execução (17, 86%), bem como às capacidades cognitivas que anteriormente referimos. Por último, podemos verificar que as capacidades relacionais são preferenciais para sectores de Marketing e Operacionais, com uma taxa de respostas na ordem dos 14,29%. O sector financeiro é o único onde nenhum tipo de competência se destaca, sendo que apenas as capacidades de execução são desvalorizados, não lhe sendo atribuída qualquer importância.

Tabela 3 - Competências por área de alocação dos trabalhadores

Áreas de alocação		Qualificações Académicas	Capacidades de Execução	Capacidades Relacionais	Capacidades Cognitivas
Financeira	Sim	3,57%	0,00%	3,57%	3,57%
	Não	0,00%	3,57%	0,00%	0,00%
Marketing	Sim	14,29%	10,71%	14,29%	21,43%
	Não	7,14%	10,71%	7,14%	0,00%
Operacional	Sim	10,71%	17,86%	14,29%	17,86%
	Não	14,29%	7,14%	10,71%	7,14%
Informática/TI	Sim	21,43%	14,29%	10,71%	7,14%
	Não	0,00%	7,14%	10,71%	14,29%
I&D	Sim	3,57%	7,14%	7,14%	17,86%
	Não	17,86%	14,29%	14,29%	3,57%

II Encontro Científico I2ES

Outra	Sim	7,14%	7,14%	7,14%	3,57%
	Não	0,00%	0,00%	0,00%	3,57%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

As áreas operacionais dão preferência às capacidades de Execução (17, 86%), bem como às capacidades cognitivas que anteriormente referimos. Por último, podemos verificar que as capacidades relacionais são preferenciais para sectores de Marketing e Operacionais, com uma taxa de respostas na ordem dos 14,29%. O sector financeiro é o único onde nenhum tipo de competência se destaca, sendo que apenas as capacidades de execução são desvalorizados, não lhe sendo atribuída qualquer importância.

Surge uma associação entre as Qualificações Académicas e as áreas de alocação (V de Cramer = 0,647, 5 gl, $p=0,039 < 0,05$) mas relativamente às restantes competências não se obtiveram indícios de associação. Assim sendo, existe evidência estatística suficiente para com 95% de confiança rejeitar a H_0 relativamente às qualificações académicas, concluindo-se que existe dependência entre a variável competência (qualificação académica) e a área a que estão alocados os trabalhadores.

Quanto às restantes variáveis, aceita-se a H_0 , uma vez que, não existe evidência estatística de que exista dependência entre as variáveis, considerando-se que as competências valorizadas são independentes da área onde o trabalhador estará alocado.

Os resultados obtidos vão no sentido da literatura revista, ou seja, atualmente as organizações prezam e valorizam os indivíduos que integram as quatro dimensões das competências, preferindo que os seus recursos humanos não detenham apenas conhecimentos académicos, mas, também, características relacionais e cognitivas bastante desenvolvidas.

5. Conclusões

Hoje em dia vive-se um clima de competitividade que leva as empresas a procurar novas formas de produção, novos produtos e serviços e até mesmo novas formas de se organizarem internamente. A Inovação é uma das armas escolhidas por muitas organizações para alcançar soluções que lhes proporcionem vantagem competitiva no contexto atual.

Sendo as características das pessoas que constituem a estrutura de Recursos Humanos da organização um dos principais motores de inovação, já que, são os trabalhadores que investigam, aprendem, ensinam e partilham conhecimento, podemos afirmá-los como preponderantes para os processos de inovação. Torna-se, assim, pertinente estudar o relacionamento entre a Inovação e os Recursos Humanos que a ela estão agregados, nomeadamente ao nível do estudo das organizações inovadoras e das competências por elas

II Encontro Científico I2ES

procuradas como forma de fazer a diferença. É da sua capacidade de encontrar soluções diferenciadoras e competitivas que a organização obtém matéria para a manter e desenvolver os seus genes inovadores.

Analisando os dados sob o ponto de vista da Inovação, pudemos verificar que, de facto, as empresas da nossa amostra têm nitidamente propensão para a mesma. Aspetos como a forma como se organizam, as estratégias competitivas e o tipo de serviços que disponibilizam vão de encontro ao que foi descrito na revisão bibliográfica, pelos vários autores citados como indicadores de Inovação. Foi-nos também possível conhecer o valor atribuído pelas empresas a aspetos diretamente relacionados com elementos do modelo do DNA Inovador de Hattori e Wycoff (2002), sendo que os resultados obtidos apontaram para a descrição das empresas como incluindo elementos que as indicam como geneticamente inovadoras.

Passámos, num momento seguinte, à análise da relação entre o carácter inovador da empresa e a tendência de recrutamento de recursos humanos para áreas relacionadas com esses domínios sendo que, através da análise das frequências, nos foi possível verificar que a grande maioria das empresas tem capital humano alocado a atividades de inovação.

Seguidamente analisamos a forma como as organizações inovadoras do nosso estudo se comportam na procura de competências individuais, no momento do recrutamento, levando sempre em conta que são elas a base do núcleo de competências estratégicas das organizações, e assim determinantes da sua sustentabilidade futura.

Apesar das competências cognitivas se destacarem ligeiramente na preferência das empresas inquiridas, concluímos que os resultados apontam para a busca, por parte das organizações, de um leque transversal de competências, abrangendo as quatro categorias da tipologia apresentada neste estudo (conhecimentos teóricos, saber-fazer, saber-fazer social e relacional e capacidades cognitivas).

Estes resultados refletem a tendência atual das organizações para se estruturarem em rede, ou por projeto, com um grande foco em equipas de trabalho, em detrimento do trabalho individualizado. Estas mudanças implicam que, os elementos das equipas necessitem de possuir competências alargadas, para responderem ao caos, interno e externo, que as organizações vivenciam nos nossos dias, dando origem as novas formas de organização do trabalho baseadas na coordenação e capacidade de liderança em oposição à centralização e ao controlo.

Referências bibliográficas

BOTERF, G. LE (2005), **“La Compétence professionnelle: de quoi s’agit-il? Comment l’évaluer? Quelques hypothèses de travail**, apresentação na Université de Montréal, Faculté des Sciences de l’éducation.

- BOTERF, G. LE (1995), **“De la Competence: essai sur un attracteur étrangex”**, Les édition D’ Organisations, Paris
- CHESBROUGH, H., (2003), **“Open Innovation: The New Imperative for creating and Profiting from Technology”**, 1ª Edição, HBS Pr, p.231.
- EDQUIST, C. (1997), **“Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations”**, London: Pinter/Cassell, p. 432.
- HATTORI, R. A., WYCOFF, J., (2002), **“Innovation DNA”**, Training & Development, 56, 24-31.
URL:[http:// www.innovationnetwork.biz/articles/newworld.pdf](http://www.innovationnetwork.biz/articles/newworld.pdf)
- SALAVOU, H. (2004), **“The concept of innovativeness: should we need to focus?”**, **European Journal of Innovation Management**, vol. 7, n. 1, p 33-44
- SCHUMPETER, J. (1934), **“The Theory of Economic Development”**, Harvard University Press, p.66
- SANTOS, A. M. (2010), **“Conceito, Tipologias e Medidas de Competências”**, in: **Cadernos Sociedade e Trabalho**, nº13, pp. 31-48
- SARKAR, S., CARVALHO, L., (2006), **“Inovação no Sector dos Serviços: Uma Nova Área de Investigação”** - [online], Algarve, Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão Hoteleira e Turismo, **Encontros Científicos – Tourism & Management Studies**, nº 2, p. 52-59 – Available from internet: URL:<http://tutoronline.net/ojs/index.php/ectms/article/viewArticle/35>
- SKARZYNSKY, P., GIBSON R., (2010), **“Inovar no Essencial: Transforme o modo como a sua empresa inova”**, 1ª Edição - HBS, Edição Actual Editora
- SULEMAN, F., (2010), **“A Medida e a Procura de Competências na Informação sobre o Mercado de Trabalho”**, **Cadernos Sociedade e Trabalho**, nº13, pp. 83-96
- SULEMAN, F., (1999), **“Empregabilidade e Competências-Chave: do conceito de competência às competências-chave”**, in Lopes e Suleman (cords), **Estratégias Empresariais e Competências-Chave**, OEFP, Estudos e Análises. Lisboa
- SUNDBO, J., (1998), **“The Theory of Innovation. Entrepreneurs, Technology and Strategy”**, Cheltenham: Edward Elgar.