A Construção Social da Inovação (CSI) em Organizações Portuguesas de Base Tecnológica: Socialização e Práticas de RH

Margarida Piteira
mpiteira@ispa.pt
SOCIUS- Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações
Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa

Jorge Gomes
Jorge.Gomes@iscte.pt
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

José Maria Cravalho Ferreira
jmcf@iseg.utl.pt
SOCIUS- Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações
Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa

Resumo (Abstract)

O objectivo deste estudo é colocar em discussão o papel dos processos de socialização e das práticas de RH para o impulsionamento da inovação nas organizações. Apresentam-se e descrevem-se quatro boas práticas de organizações de base tecnológica, que representam um pouco da história da inovação nacional. Estas organizações nasceram entre as décadas de 1980 e 2000, tendo sido consideradas pioneiras nos seus projectos de acção.
Adoptando o cenário metodológico dos estudos de caso, e tendo por ponto de partida inspiracional os contributos de Berger e Luckmann (1967), sobre a construção social da realidade; e do grupo MIRP (Minnesota Innovation Research Program - Van de Ven et al, 2000; 1999; 1993; 1990, 1986), sobre a gestão da inovação, apresentam-se os resultados referentes aos processos de socialização e às práticas de RH destes casos de sucesso. São, deste modo, expostas acções concretas de actores emblemáticos de inovação, estimulando a análise crítica de assuntos cruciais à inovação - como as práticas de RH -, bem como potenciando a aprendizagem via partilha de experiências organizacionais. Em suma, estas lições de inovação funcionam como um importante *roadmap*, entre o diagnóstico e a prescrição, para os que operam no domínio da investigação-acção.

Keywords: Social construction, innovation, socialization, HR practices

Palavras chave: Construção social, inovação, socialização, práticas de RH

Introdução

Apesar dos avanços teóricos e práticos nos estudos da inovação, existem ainda áreas relativamente obscuras e sobre as quais urge desenvolver e estruturar conhecimento. Entre estas, destaca-se o papel dos mecanismos sociais no sucesso inovativo. O argumento central deste trabalho é o de que, mais do que um conjunto de melhores práticas de gestão, a inovação é um

processo de acção social que ocorre no seio da organização, com impactos significativos no prestígio, no *status*, e na sua identidade colectiva. Este processo contribui para o (re)posicionamento das empresas em lugar de destaque, e em simultâneo, fortalece e reanima o sentimento colectivo, realimentando as culturas e climas organizacionais. Assim, a inovação, é uma das variáveis económicas mais relevantes para o desenvolvimento das próprias organizações.

A par deste cenário, e tendo em conta autores que abraçam a construção social da realidade (*cf.* Berger e Luckmann, 1967), as organizações são em primeira instância sistemas sociais, os quais necessitam de coesão e certeza para funcionar. Neste contexto, a inovação em contexto organizacional é discutida partindo dos contributos de Berger e Luckmann (1967) sobre a construção social da realidade - em que os actores sociais ao atribuírem sentido à realidade em que se encontram estão a contribuir para a sua própria construção.

Acrescentam-se, ainda, os contributos dos trabalhos de MIRP (Van de Ven *et al.*, 2000, Van de Ven *et al.*, 1999; Van de Ven e Poole, 1990), nomeadamente as suas recomendações teórico-metodológicas. Ou seja, segundo estes autores, o estudo da inovação requer mais do que capacidades criativas para inventar novas ideias. Requer, de igual modo, competências de gestão e talento para transformar as boas ideias em resultados práticos, o que implica conhecimento sobre os processos de gestão da inovação. Segundo os autores, é ir para além da caixa negra dos *inputs* e *outputs* da inovação, sendo, neste âmbito, imprescindível uma teoria sobre os processos (Van de Ven *et al.*, 2000).

Partindo de estudos recentes (Piteira, 2010), e segundo a interpretação social das organizações portuguesas de base tecnológica, a inovação é aqui entendida como *a capacidade inventiva dos membros de uma organização, resultante do desenvolvimento de novas competências, num processo de mudança voluntária, estratégica e orientada para objectivos bem definidos, criando algo novo..., e materializando estas novidades em novos produtos, serviços ou processos, com valor acrescentado e com orientação comercial... e em equilíbrio com as necessidades da própria sociedade* (Piteira, 2010, p. 370).

São estas as premissas que balizam e orientam os processos de socialização e as práticas de RH sob a perspectiva da CSI, em contexto organizacional.

Socializar para inovar

À semelhança de qualquer fenómeno social também a inovação, enquanto tal, pressupõe a existência de aprendizagem nas relações sociais. As organizações, ao estruturarem as relações entre indivíduos, estão a construir o seu próprio modelo de socialização (Sainsaulieu, 1997). A socialização é aqui entendida, tal como Falcione e Wilson (1995) a definem, integrando um conjunto de normas, de valores e de comportamentos esperados pelo qual os indivíduos, num determinado contexto organizacional, desempenham o seu papel social. Assim, a acção social é formatada pelos processos de socialização de modo a que: a) Os indivíduos adquiram um conjunto de comportamentos, que permita o exercício eficaz do seu papel no seio dos projectos/acções de inovação; b) Os indivíduos desenvolvam competências e capacidades necessárias, relacionadas com o exercício da sua função nas actividades de inovação; c) Os indivíduos ajustem os seus valores, aos valores e normas das equipas/grupos que trabalham na inovação; c) As organizações desenvolvam tácticas de socialização ajustadas à optimização dos processos de inovação.

Tendo em conta a longitudinalidade do processo de socialização, também a inovação está sujeita a este determinante, ou seja, a inovação é construída socialmente na organização via (re)produção de uma cultura de inovação.

Socialização e políticas de recursos humanos: Gerir pessoas para a inovação

Na denominada economia baseada no conhecimento, as organizações inovadoras debatem-se com novos e complexos desafios na gestão das suas pessoas. Os factores tradicionais competitivos, tais como custos, distribuição, tecnologia ou produção podem ser copiados (Ulrich, 1998), restando apenas às organizações criar mecanismos que as defendam destes perigos, sendo a gestão das pessoas um factor decisivo neste âmbito. Assim, a competitividade de qualquer organização passa, em primeiro lugar, pela sua capacidade de gerir bem o processo de mudança; e em segundo, pela capacidade de atrair, desenvolver, compensar e manter competências estratégicas, apostando na formação de equipas flexíveis, com níveis elevados de empenhamento e de envolvimento (Cabral-Cardoso, 1999). Consequentemente, a política da gestão de pessoas, para responder eficazmente aos desafios emergentes, particularmente à pressão para inovar, e segundo o que Peretti (2001) designa de função partilhada, deve integrar alguns actos-chave,

designadamente: a antecipação (ter a pessoa que é precisa, onde e quando é precisa), a identificação (saber conquistar e conservar os talentos); escolha (recrutar correctamente), o acolhimento (para fidelizar os novos colaboradores); apreciação (para que cada um se posicione claramente), a remuneração (a fim de encorajar o esforço pessoal); a orientação (abrir as perspectivas de evolução); a formação (reforçar o profissionalismo e aumentar o potencial); a animação (participar para mobilizar mais) e a comunicação (ouvir e dialogar para o êxito de conjunto).

Inovação e sucesso da socialização

A perspectiva cultural das organizações entende estas como realidades socialmente construídas, onde o seu carácter simbólico é uma característica fundamental. Nesta abordagem, as organizações são percebidas como sistemas de crenças, apropriadas pelos seus actores, os quais posteriormente as interpretam e as recriam na realidade organizacional vivida (Cummings, 1982; Staw, 1984; Wilpert, 1995). Existe, assim uma relação entre cultura da organização, via socialização pela aprendizagem social, e os actores sociais de uma organização, bem como do papel desta relação para o impulso da inovação e da criatividade nas organizações. A questão que se coloca é qual determina qual, isto é, questiona-se se as práticas da gestão de pessoas podem ser consideradas manifestações culturais, ou, antes pelo contrário, é a gestão de pessoas que configura a cultura da organização. Aliada a estas duas posições, emerge uma outra, que defende a existência de uma reciprocidade de influência. Qualquer que seja a tendência, é indiscutível que as práticas de recursos humanos e a cultura das organizações estão ligadas (Yeung *et al.*, 1991), a qual, por sua vez, condiciona o percurso da inovação e da criatividade.

Nesta óptica, apresentam-se os contributos de Ulrich e Lafasto (1995) relativamente à ideia de que as práticas de gestão de recursos humanos proporcionam informação e direccionam comportamentos, o que contribui para criar, moldar, manter ou reforçar a cultura organizacional. De igual modo, a mudança das práticas de gestão de pessoas implica também alterações na própria cultura da organização. A tabela 1 apresenta os comportamentos associados a algumas práticas de gestão de recursos humanos que podem ocorrer na organização:

Tabela 1: Práticas da gestão de recursos humanos, informação e comportamento

Práticas de GRH	Informação	Comportamento
Selecção	Fornece índices sobre o tipo de empregados valorizados na organização, pela observação de quem é contratado, promovido ou mudado.	Encoraja os comportamentos a serem integrados, promovidos e mantidos na organização.
Desenvolvimento	Treina e desenvolve os empregados em programas que mostram que informação e que comportamentos são apropriados.	Encoraja os empregados a comportarem-se de forma consistente com os programas de formação e desenvolvimento.
Avaliação	Os padrões de *feedback* e processos enviam sinais aos empregados sobre os comportamentos automáticos valorizados.	Promove comportamentos consistentes com os padrões estabelecidos nos processos de avaliação.
Recompensas	Os sistemas de recompensas proporcionam índices sobre o que é valorizado.	As recompensas favorecem os empregados que se comportam de forma consistente com os objectivos e valores da organização.
Design Organizacional	Os papéis, regras, políticas e outros aspectos do design organizacional comunicam aos empregados o que é valorizado.	A estrutura organizacional determina o modo como os empregados utilizarão o seu tempo e como agirão na organização.
Comunicação	Os programas de comunicação permitem a partilha de informação.	Os programas de comunicação mostram aos empregados que comportamentos são importantes promover e quais deverão extinguir-se.

Fonte: Ulrich e Lafasto (1995).

As organizações que têm a inovação como estratégia principal, vão de igual modo, valorizar e recompensar comportamentos que contribuam para o seu impulsionamento, accionando práticas de recursos humanos adequadas. Neste sentido, a selecção, o desenvolvimento, a avaliação, os sistemas de recompensas, o próprio *design* organizacional e os processos de comunicação serão conceptualizados tendo em conta a criação de uma cultura que estimule a criatividade e os processos de inovação. A literatura ilustra esta relação. Como exemplo, apresenta-se o modelo dos valores contrastantes de Quinn (1988); Quinn e Rohrbaugh (1981) e Quinn e Cameron (1983) o qual contempla o modelo de relações humanas, o modelo de sistemas abertos, o modelo dos processos internos e o modelo dos objectivos racionais, os quais se dividem em quatro quadrantes culturais, designadamente: 1. Ao nível da orientação interna da organização: a cultura de regras (assegura a estabilidade e o controlo; integrando os valores e as crenças partilhadas - sistema implícito; e regras e regulamentos - sistema explícito); cultura de apoio (assegura a flexibilidade, criando um sentimento de pertença e de responsabilidade, com elevados níveis de participação e de envolvimento); 2. Ao nível da orientação externa: a cultura de inovação (assegura a flexibilidade, de modo a capacitar a tomada de medidas adequadas para fazer frente às pressões externas, por um lado; e por outro, permitir a ocorrência de comportamentos e

processos de funcionamento interno); a cultura de objectivos (assegura a estabilidade, clarificando e direccionando os objectivos, bem como os papéis individuais e institucionais).

Em consonância com este modelo, também as investigações de Neves (1996) e Neves e Jesuíno (1994), atestam a determinação recíproca entre a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos, onde a inovação ocorre como dimensão a ter em conta, contemplando o crescimento da organização e a integração de recursos, bem como o estímulo à criatividade. Estes estudos têm vindo a demonstrar o impacto do sucesso da socialização para as próprias organizações, mediante a criação de culturas homogéneas com partilha forte dos valores da inovação, bem como a criação de climas que promovam a sua ocorrência. A este propósito, apresentam-se na tabela 2 os possíveis resultados dos processos de socialização propostos por Hellriegel *et al.* (1993).

Tabela 2: Resultados possíveis dos processos de socialização

Reflexos do sucesso da socialização	**Reflexos do fracasso da socialização**
Satisfação profissional	Insatisfação profissional
Clarificação do papel a desempenhar	Ambiguidade e conflito na adopção do papel
Forte motivação no trabalho	Reduzida motivação no trabalho
Compreensão da cultura e sentimento de controlo	Mal-entendidos, tensões, impressão de ausência de controlo
Forte investimento no trabalho	Pouco investimento no trabalho
Adesão à empresa	Falta de adesão à empresa
Estabilidade do pessoal	Absentismo e rotação de pessoal
Prestação de elevada qualidade	Prestação medíocre
Interiorização dos valores	Rejeição dos valores

Fonte: Hellriegel *et al.* (1993)

Os processos de socialização de uma organização são determinantes para adopção da sua cultura. Neste sentido, se o estímulo à inovação e à criatividade estiver desde logo contemplado nestes processos, e se estes forem bem sucedidos, os actores organizacionais apreendem o que é valorizado. Consequentemente, interiorizam os valores da organização, desenvolvendo comportamentos de acordo com estes, criando-se, assim, um ambiente com grandes níveis de satisfação profissional e de motivação, caracterizando-se pela estabilidade e pela prestação de serviços de elevada qualidade. A gestão das pessoas deverá, assim, planear e implementar práticas integrando processos de socialização que impulsionem a capacidade para inovar.

Método e Procedimentos

A presente investigação teve como base um *corpus* de estudos de caso, cuja finalidade é uma análise comparativa no sentido de gerar conhecimento. Foram conceptualizados alguns instrumentos para a recolha de dados - entrevistas com guiões semi-directivos, recolha de dados documentais e observação directa - aplicados em todas as organizações analisadas. Procurou-se, assim, homogeneizar as informações recolhidas nos diversos contextos organizacionais a fim de evitar desvios e erros no processo de investigação. Estes instrumentos serviram de *roadmap*, permitindo a replicação teórico-metodológica e facilitando as conclusões do trabalho. Foram seguidas as recomendações de Yin (1994.) e construíram-se protocolos, desenvolvendo-se base de dados para cada um dos estudos.

Foram, por último equacionadas as questões acerca da objectividade e da qualidade da investigação do presente trabalho, nomeadamente a validade de constructo (realizando-se constantemente triangulação das fontes), a validade externa (construindo-se um estudo de caso piloto) e a fidelidade (construindo-se modelos de instrumentos para recolha e análise de dados, - como por exemplo os protocolo dos estudos de caso, as bases de dados, grelhas categoriais/matrizes de contingência, replicados em todos os estudos).

As várias técnicas de recolha e de análise de dados, os respectivos outputs e os métodos de apresentação dos resultados estão sintetizados na seguinte tabela 3.

Tabela 3: Análise dos dados e *outputs* finais

Técnicas de Recolha de Dados	Técnicas de Análise de Dados	Outputs	Métodos de Apresentação dos Resultados
Documentos: Artigos de *mass media* *Websites* Documentos das empresas	Análise de Conteúdo	Relatórios dos Casos Dossiers de Imprensa	Descrição qualitativa Grelhas categoriais Matrizes contingenciais Gráficos (frequências relativas e número de presenças das categorias)
Observação Directa		Diário das Visitas	
Entrevistas		Relatório dos Casos Vinhetas das entrevistas	

O campo empírico

O campo empírico começou a ser circunscrito pela análise de conteúdo à imprensa portuguesa (um ano de observação) sobre empresas nacionais inovadoras. O sector da tecnologia, e em

especial das tecnologias de informação e comunicação, foi o mais evidenciado. Os *mass media* têm referido, nos últimos anos, a importância de Portugal neste sector, pelo posicionamento que um número significativo de empresas, totalmente *made in* Portugal, tem vindo a assumir no mundo.

As organizações portuguesas de base tecnológica que constituíram o campo empírico, e objecto dos estudos de caso, apresentam-se na tabela 4.

Tabela 4: Organizações Portuguesas de base tecnológica investigadas

Nome	Sector de actividade	Meio de origem	Data da investigação
YDreams (EC Piloto e EC1)	Realidade computacional	Académico (FCT/UNL)	2006/2009
Chipidea (EC2)	Microelectrónica	Académico (IST/UTL)	2007/2009
Siscog (EC3)	Inteligência artificial/Investigação operacional	Académico (IST/UTL)	2008/2009
AveiroDomus* (EC5)	Habitação (Casa do futuro)	Académico (Universidade de Aveiro)	2007/2009

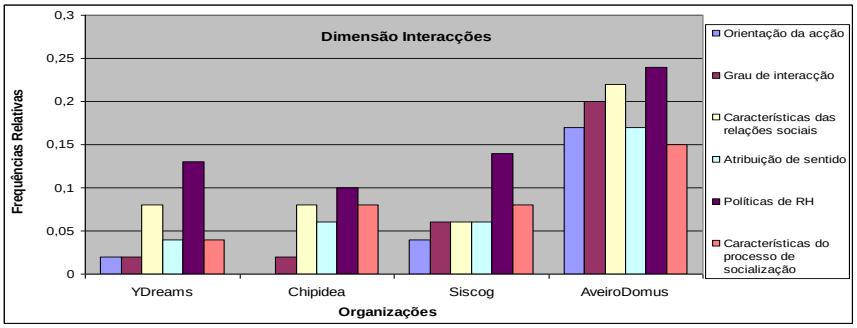
*****Não é uma empresa, é uma associação sem fins lucrativos, constituída como estudo de caso, quando se fez o pré-teste do inquérito por questionário. Tendo em conta a natureza das informações recolhidas decidiu-se integrar no *corpus empírico.*

Resultados e Discussão

Como demonstram os casos (gráfico 1), estas organizações foram criadoras de inovações originais - imperando a geração e radicalidade, em particular no início de projecto - accionaram mecanismos para capturar boas ideias, mantendo-as vivas (por exemplo via as rotinizações/padronizações de práticas eficientes); testaram novos conceitos, e experimentaram outros usos e aplicações de velhas ideias em novos contextos. Isto ocorre em consonância com a grande abertura face às novas ideias, desenvolvida nestas organizações. Os actores da inovação vão inovando através das suas próprias ideias,

Gráfico 1

Frequências relativas das (sub)categorias na dimensão interacções em organizações de BT



Fonte: Análise inter-casos

improvisando e combinando os recursos disponíveis. Assim, são perscrutadas fontes de oportunidade à inovação, interna e externamente, formais e informais.

A par destas actividades, a acção de inovar nestas organizações encerra processos bem pensados, planeados e instituídos - desde a geração e selecção das ideias para os projectos, até à implementação no mercado e acompanhamento dos clientes. É possível extrapolar a actualidade do modelo construído por Cooper (1990) - Modelo *Stage-Gate*, para o desenvolvimento dos novos produtos. Na YDreams, por exemplo, os projectos que dão origem aos produtos seguem na íntegra as várias fases deste modelo.

Os factores relacionados com a prática de gestão de pessoas e de talentos nestas organizações são factores muito críticos, tais como: a selecção de actores que detenham características potenciadoras da inovação e desempenho de excelência, bem como possuírem os valores subscritos pela cultura destas organizações (qualidade, excelência, empreendorismo, padrões éticos...); a sua integração; a avaliação e definição de objectivos desafiantes que mantenham os talentos satisfeitos com o trabalho; a sua retenção, avaliação justa, compensação e reconhecimento ajustados ao desempenho. A tabela 5 descreve as características das práticas de gestão de recursos humanos accionadas, segundo a conceptualização de Ulrich e Lafasto (1995) nas organizações estudadas.

Tabela 5: Práticas de gestão de RH em organizações Portuguesas de BT

Práticas GRH	**Organizações de BT**			
	YDreams	**Chipideia**	**Siscog**	**AveiroDomus**
Recrutamento e Selecção	Fonte de Recrutamento: Universidades; Networking... Critérios: Os valores da organização (ser os melhores, ter paixão, a excelência; o empreendorismo; a autonomia...) - ter o *DNA* da YDreams.	Fonte de Recrutamento: Universidades/IST; anúncios... Critérios: Os valores da organização e as competências técnicas	Recrutamento: Universidades/IST; *pesca à linha* - ir buscar a pessoa certa ao lugar certo; anúncios; Captar as pessoas em função do seu mérito, ao recrutarem-se pessoas que vêm de outras empresas, trazem ideias novas para a empresa; Critérios: Os valores da organização e identificação das competências.	Fonte: Ligação à universidade (UA); Contratação de técnicos às empresas associadas; multidisciplinaridade de competências; Recrutar pessoas para trabalhar a tempo inteiro; recém-licenciados ou outras pessoas com pouca experiência.
Desenvolvimento	Formação (*on job*); ligação ao conhecimento aplicado.	Formação (*on job*) muito intensa nos primeiros tempos que os novos elementos integram a organização (cerca de 6 meses); ligação ao conhecimento aplicado.	DDO (Departamento de Desenvolvimento Organizacional): identificação das competências requeridas e aquelas que existem de facto, identificam-se as necessidades de evolução, de formação, de orientação do desempenho e do próprio recrutamento; Há um sistema integrado de gestão de recursos humanos; quando as pessoas entram, são sempre acompanhadas na	*On job*. Nas equipas de projecto.

			formação *on job*; para além da formação inicial extensa (3 a 4 meses) existem outras de acordo com as necessidades emergentes; Há um plano anual em que se estabelecem objectivos.	
Avaliação	Em desenvolvimento, recurso à devolução de resultados e definição de objectivos.	Em desenvolvimento, há objectivos individuais definidos pelos chefes de equipa e de departamento.	O sistema de avaliação - pensado, claro, transparente, obriga que haja comunicação interna e *feedback* das melhorias que podem ser introduzidas; avaliação do desempenho é contínua.	Em desenvolvimento. Há objectivos definidos por equipas.
Recompensas e Reconhecimento	Acima da média nacional, ajustadas ao desempenho; pacotes de *stock options;* reconhecimento dos méritos (externos e internos); cultura da personalização – exposição dos méritos individuais.	Acima das médias nacionais onde se situam os centros de engenharia; seguros, extensíveis aos familiares directos.	A tabela salarial obedece aos graus de qualificação da pessoa; um sistema de prémios de desempenho que se baseia nos resultados que a pessoa atinge; são reconhecidos os méritos e as contribuições para a inovação.	Em desenvolvimento, alguns consideram esta prática desajustada e necessitada de melhorias.
Design organizacional	O DRH é autónomo, depende directamente da direcção. O trabalho é desenhado por projectos e equipas. Existem duas áreas distintas: o de pesquisa/investigação e o de projectos (desenvolvimento/processos), que funcionam por equipas de trabalho que se vão constituindo segundo as necessidades.	Devido à crescente complexidade da empresa foi criado, no seu último ano de existência, o DRH, reportando directamente à administração. As equipas de trabalho são o elemento social central no desenho do trabalho e das actividades da organização.	O DDO (DRH) é considerado um departamento inovador dentro da empresa, muito avançado em relação às práticas nacionais. Reporta directamente à direcção e é entendido como uma área importante no apoio à inovação tecnológica. O trabalho é organizado por equipas, as quais funcionam de forma espontânea e muito natural.	Existe uma unidade de coordenação de equipas para desenvolvimento de novos produtos que funciona como DRH, estando reportada à direcção da associação. As equipas são o elemento que conduzem a acção inovativa da associação.
Comunicação	Boa: grande preocupação na partilha de informação, criando-se canais que a mantem actualizada e acessível (*e.g.* a intranet – *wiki, playbook*...).	Boa dentro das equipas, sendo por vezes necessária a intervenção dos chefes de departamento para uma melhor fluidez de informação e recursos.	A comunicação é boa, apesar dos micro-climas presentes pelo desenho – as várias equipas – a partilha de informação é fluida, existindo canais que a potenciam (*e.g.* a intranet).	Boa: dentro das equipas e dos projectos, sendo o papel das chefias fundamental para a transferência de informação na associação, dada a configuração em rede, com múltiplos nódulos (equipas).

Estas práticas estão directamente relacionadas com os processos de socialização organizacionais, potenciando a aquisição de informação, a aprendizagem social (*vestir as diversas camisolas* – via aculturação), incentivando os comportamentos inovativos (via recompensas e reconhecimentos), tal como prescrito por alguma literatura neste domínio (*e.g.* Anderson e Ostroff, 1977). De igual modo, estas práticas potenciam a (re)produção social da cultura de inovação nestas organizações, segundo o advogado por Sainsaulieu (1997), a propósito da inculcação da cultura pela transmissão das mensagens de inovação, pela partilha de experiências, e pelos regulamentos e normas prescritas e existentes.

Nos cenários das práticas de RH pode-se afirmar que coexistem culturas com várias características: de regras (assegurando a estabilidade e o controlo); de apoio (criando sentimento de pertença e atribuição de responsabilidade); de inovação (para enfrentar as pressões externas) e de objectivos (clarificando e direccionando objectivos). Os casos corroboram, deste modo, o

modelo dos valores contrastantes (Quinn, 1988; Quinn e Rohrbaugh, 1981; Quinn e Cameron, 1983; Neves, 1996; e Neves e Jesuíno, 1994).

São também responsáveis pela forma e atribuição de importância às relações inter-pessoais, estabelecidas nestas organizações, a saber: na orientação dos comportamentos, pelo grau com que as pessoas se relacionam, e na importância das relações (amizade, cooperação, entreajuda) para o contexto de inovação. Por último, atesta-se os resultados da socialização nas várias organizações, segundo Hellriegel *et al.* (1993), e descritas na tabela 6.

Tabela 6: Reflexos do sucesso da socialização em organizações de BT

Reflexos do sucesso da socialização	Organizações de BT			
	YDreams	**Chipidea**	**Siscog**	**AveiroDomus**
Satisfação profissional	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Clarificação do papel a desempenhar	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Forte motivação no trabalho	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Compreensão da cultura e sentimento de controlo	Excelente	Excelente	Excelente	Média
Forte investimento no trabalho	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Adesão à organização	Excelente	Excelente	Excelente	Média
Estabilidade do pessoal	Excelente	Excelente	Excelente	Fraca
Prestação de elevada qualidade	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Interiorização dos valores	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Estas características evidenciam o clima existente nas organizações, bem como as características das relações sociais, as práticas de acolhimento, as actividades extra-trabalho e a organização do trabalho em equipas.

Conclusão

Paradoxalmente e, como constata Brilman (2000), apesar de a maior parte dos dirigentes advogarem que *os recursos humanos são o seu principal activo*, este activo não figura em nenhum balanço das empresas. A maioria destas tem vindo a reduzir os seus efectivos, aumentando os empregos temporários e precários, e os recursos humanos representam cada vez mais os custos principais, onde a função dos recursos humanos nem sempre ocupa um lugar estratégico. Em paralelo, as empresas, principalmente as que apostam na inovação, cada vez mais se debatem com o problema de recrutar e reter os talentos que contribuam para a criação de valor. No cenário global, caracterizado pela imaterialidade dos recursos organizacionais, onde a

criação de valor é fundamental, o conhecimento e a informação são bens preciosos. Logo, é fundamental para as organizações que a riqueza do seu património integre um capital humano apto a responder proactivamente às adversidades contextuais do meio onde a organização se insere.

A socialização nas organizações é um processo contínuo, que ocorre ao longo do tempo, começando mesmo antes do indivíduo ingressar na organização para onde vai trabalhar, reflectindo-se na própria escolha desta. A aquisição, selecção, interpretação e interiorização da informação que está disponível na organização contribui para a integração e participação na organização, promovendo uma aprendizagem social que contribui para uma maior homogeneidade cultural da organização. Isto tem implicações, por um lado, nas mudanças pessoais de todos os elementos organizacionais, ocorrendo adaptações e ajustamentos dos indivíduos às normas colectivas prevalecentes; por outro, nos resultados, quer a nível individual dos indivíduos/grupos, quer para a própria organização, em relação ao (des)empenho e eficácia.

No contexto da inovação, estas questões são fundamentais. Quando um indivíduo escolhe trabalhar numa organização, é porque, à partida, deseja partilhar esses valores e integrar uma equipa que tem características comuns neste domínio, estando disposto a fazer mudanças pessoais de ajustamento. Logo, existe um processo colectivo de construção de valores e de apropriação de informação, que vai no sentido de criar um clima de inovação, através de uma aprendizagem social, constrangindo todos aqueles que estão sob a sua influência.

Em suma, e como demonstram os casos, os desafios actuais na função da gestão de pessoas (Peretti, 2001*;* Gomes *et al.* 2008) passam por questões como a cultura (criação de um clima que potencie a persecução dos objectivos globais e funcione como guardiã dos valores e dos princípios instituídos), a mudança (na preparação, arranque, manutenção e controle dos processos) e a liderança (a dimensão operacional na gestão das pessoas). A forma de seleccionar, de gerir e de liderar as pessoas nas organizações condiciona o próprio desempenho da organização, enviesando o processo de inovação, e afectando determinantemente a sua competitividade.

Bibliografia

Anderson, N. e Ostroff, C. (1997). Selection as socialization. N. Anderson e P. Herriot (Orgs.), *International handbook of selection and assessment*. London: Jonh Willey & Sons, pp. 413-440.

Berger, P. e Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NJ: Doubleday Anchor.

Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*. Lisboa: Silabo.

Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. M.P. Cunha (Orgs.), *Teoria Organizacional: Perspectivas e prospectivas*. Lisboa: D. Quixote, pp. 225-250.

Cooper, R. (1990). Stage-Gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44-54.

Cummings, L. (1982). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 33, 541-583.

Falcione, R. e Wilson, C. (1995). Socialization processes in organization. G.M. Goldhaber e G.A. Barnett (Orgs.), *Handbook of organizational communication*. Norwood, NJ: Ablex, pp. 151-169.

Gomes, J. F.; Cunha, M. P.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hellriegel, D.; Slocumm, J. e Woodman, R. (1993). *Management des organizations*. Bruxelles: De Boeck.

Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Tese de Doutoramento. Lisboa: ISCTE.

Neves, J. e Jesuíno, J. (1994). Cultura organizacional: Um estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes, *Psicologia*, 9 (3), 327-346.

Peretti, J. (2001). *Recursos humanos*. Sílabo: Lisboa.

Piteira, M. (2010). *A construção social da inovação: Estudos de caso de organizações Portuguesas de base tecnológica*. Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Quinn, E, (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey Bass.

Quinn, E. e Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29 (1), 33-51.

Quinn, E. e Rohrbaug, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Produtivity Review*. June, 122-140.

Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da empresa: Organização, cultura e desenvolvimento. Lisboa*: Instituto Piaget.

Staw, B. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the fields outcomes variables. *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.

Ulrich, D. (1998). *A new mandate for human resources*. Harvard Business Review, 76 (1), 124-134.

Ulrich, D. e Lafasto, F. (1995). Organizational culture and human resource management. G. Ferris; S. Rosen e D. Barman (Orgs.), *Handbook of Human resources Management*. Cambridge, Mass: Blackwell, pp. 103-139.

Wilpert, B. (1995). Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.

Van de Ven, A.; Angle, H. e Poole, M. (2000). Research on the management of innovation: The Minnesota Studies. New York: Oxford University Press.

Van de Ven, A.; Polley, D.; Garud, D. e Venkataraman, S. (1999). *The innovation Journey*. New York: Oxford University Press.

Van de Ven, A. (1993). Managing the process of organizational innovation. *Management Science*, 32, 590-607.

Van de Ven, A. e Poole, M. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation program. *Organization Science*, 1(3), 313-335.

Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-607.

Yeung, B. e Ulrich, D. (1991). *Organizational culture and human resources practices: An empirical assessment. Research on Organizational Change and Development*, 5, 59-81.

Yin, R. (1994). Case study research. Design and methods. London: Sage.