

## **PRÁTICAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO VOLTADAS PARA A INOVAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS E BRASILEIRAS**

### ***PERFORMANCE MANAGEMENT PRACTICES TOWARDS INNOVATION: THE EXPERIENCE OF BRAZILIAN AND PORTUGUESE ORGANIZATIONS***

**Glauciene Silva Martins** glauciene (Universidade Federal de Minas Gerais) [\\_martins@yahoo.com.br](mailto:_martins@yahoo.com.br)

**Daniel Paulino Teixeira Lopes** (Universidade Federal de Minas Gerais) [\\_daniel.lopes@globo.com](mailto:_daniel.lopes@globo.com)

**Élida Patrícia De Souza** (Universidade Federal de Minas Gerais) [\\_elidapatriciasouza@yahoo.com.br](mailto:_elidapatriciasouza@yahoo.com.br)

**Allan Claudius Queiroz Brabosa** (Universidade Federal de Minas Gerais) [\\_allan@ufmg.br](mailto:_allan@ufmg.br)

Endereço Eletrônico Deste Artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/892>

---

#### **Resumo**

Este estudo discute como práticas de gestão de desempenho individual estão sendo implementadas para apoiar e promover a inovação. Organizações brasileiras e portuguesas estão cada vez mais buscando inovar, como pode mostrar resultados recentes da Pesquisa de Inovação (PINTEC), no Brasil, e do Inquérito Comunitário à Inovação (CIS), em Portugal. Considerando que esses *surveys* possuem fragilidades em identificar certos aspectos ligados a como as organizações implementam inovações, a pesquisa apresentada neste artigo busca responder como práticas de gestão de desempenho individual estão sendo implementadas para apoiar e promover a inovação. A partir de uma abordagem qualitativa, esta pesquisa baseou-se na realização de estudos de casos múltiplos de 6 organizações no Brasil e de 5 em Portugal. Foram abrangidas empresas dos setores farmacêutico, energia, infraestrutura, aviação, cosméticos, tecnologia da informação, mineração, automotivo e de pesquisa na área de agricultura. A coleta de dados envolveu documentos ligados a inovação e recursos humanos e entrevistas com gerentes responsáveis pela gestão da inovação e pelos departamentos de recursos humanos. A análise de conteúdo foi utilizada para categorizar e analisar os dados obtidos. Os resultados indicam categorias relevantes para conectar inovação e gestão de desempenho de recursos humanos, sendo que políticas e práticas que interligam gestão do desempenho, modelos de competência e resultados organizacionais surgem como pontes entre inovação e resultados individuais no trabalho. Uma conclusão importante, contudo, é que gestão de desempenho deve ir além do instrumento de avaliação *per se* e incorporar planos de

**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

trabalho ou planos de ação para pessoas que desenvolvem inovações, planejar e acompanhar competências e desempenho, promover *feedback*, entre outros aspectos. Além disso, o artigo defende a necessidade de uma articulação mais sistêmica e fundamentada entre práticas de RH e inovação que sejam capazes de promover a competitividade, tornando explícita a contribuição dos indivíduos e grupos para os resultados organizacionais.

**Palavras chave:** Inovação; Avaliação de Desempenho; Recursos Humanos.

**Abstract**

This research paper discusses how individual performance management practices have been implemented to support and to foster innovation. Brazilian and Portuguese organizations are increasingly pursuing innovation, according to recent results from Innovation Research in Brazil (PINTEC) and Community Innovation Survey (CIS) in Portugal. These surveys have its flaws in identifying certain aspects of how organizations implement innovations. The research presented in this paper tackles the following question: How are individual performance management practices being implemented in order to support and to foster innovation? Taking a qualitative approach, this research is based on multiple case studies of 6 organizations from Brazil and 5 from Portugal. Sectors included pharmaceutical, energy, infrastructure, aviation, cosmetics, information technology, mining, automotive, and agricultural research. Data collection encompassed innovation - and HR- related documents and interviews with line managers responsible for innovation management and HR management departments. Content analysis was used to categorize and analyse the collected data. The research results indicate relevant categories to connect innovation and HR performance management. It can be seen that policies and practices that connect individual performance management, competency models and business performance emerge as bridges between innovation and individual outcomes at work. However, performance management must go beyond the assessment tool *per se* and incorporate work plans or action plans for people developing innovations, plan and follow up competences and performance, promote feedback, among others. Companies denote more emphasis on performance evaluation as something instrumental and limited than the broader management of individual performance and, why not, its link to organizational performance. This paper defends the need for more systemic and grounded articulation between HR practices and innovation that promote



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

competitiveness, making explicit the contribution of individuals and groups to organizational results.

**Keywords:** Innovation; Performance evaluation; Human Resources.

Artigo recebido em: 02/03/2015

Artigo aprovado em: 22/04/2016

---

## **1- Inovação e Desempenho nas Organizações – Um Breve Preâmbulo Conceitual**

Compreender como as práticas de gestão de desempenho têm sido implementadas para apoiar e promover a inovação requer que acadêmicos, profissionais de empresas e formuladores de políticas públicas ampliem suas perspectivas sobre a contribuição da gestão para a inovação e sobre as possibilidades de articulação teórica e prática nos campos da inovação e de recursos humanos.

Não é recente o fato de que a inovação é uma espécie de "palavra de ordem" em organizações dos setores público e privado. As chamadas atividades "inovativas" passaram a ser consideradas fundamentais para a manutenção do desenvolvimento econômico no sistema capitalista, incluindo a transformação de padrões de vida e a criação de novas tecnologias. Tais atividades podem resultar em inovações em produtos, serviços, processos, marketing, modelos de negócio e inovações gerenciais (TIDD et al., 2005; OCDE, 2005; TIGRE, 2006; HAMEL, 2007).

No Brasil e em Portugal, pesquisas comparativas (LOPES, 2009; MARTINS, 2013) indicam que a inovação reflete mudanças recentes do ambiente institucional de cada país, a exemplo da criação de leis, instituições e políticas públicas de estímulo à inovação. Gerar novas evidências sobre como organizações desses contextos específicos lidam com a inovação reforça a proximidade entre os dois países, que possuem históricos laços econômicos e culturais decorrentes da língua, história e cultura comuns (SILVA, 2012).

Organizações de ambos os países estão buscando cada vez mais realizar inovações, como demonstram resultados recentes da Pesquisa de Inovação (PINTEC) no Brasil e do *Community Innovation Survey* (CIS) em Portugal. Dados da última PINTEC realizada entre 2009 e 2011 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, mostram que 35,6% realizaram algum tipo de inovação em produtos e/ou processos (IBGE, 2013). Como pode ser



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

observado nas edições dessa pesquisa desde 2000, os números da inovação no Brasil melhoraram ao longo da última década, ainda que timidamente (IBGE, 2013). Em termos de investimentos, as empresas despenderam em 2012 cerca de R\$ 36,42 bilhões em P&D, enquanto que R\$ 40,04 bilhões foram gastos diretamente pelo governo, conforme informações divulgadas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. Nota-se que há desafios importantes a serem superados, como evidenciam os obstáculos à inovação identificados pelas empresas: elevados custos da inovação, riscos econômicos excessivos, escassez de fontes de financiamento, falta de pessoal qualificado e escassas possibilidades de cooperação.

Em Portugal, por sua vez, dados do CIS 2012 levantados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) indicam que 41,2% empresas portuguesas inovaram em produtos e/ou processos entre 2010 e 2012, sendo as taxas mais elevadas no setor de serviços do que na indústria (DGEEC, 2014). Em 2012 as empresas portuguesas investiram €1,16 bilhões em P&D, enquanto que as universidades despenderam € 954 milhões e o estado €160 milhões (DGEEC, 2014). Os maiores desafios de Portugal situam-se no fomento das relações e colaborações entre os principais atores do Sistema Nacional de Inovação, aumento da qualidade dos recursos humanos em diferentes níveis, redução de barreiras burocráticas que impedem o empreendedorismo e a inovação, melhora na capacidade das pequenas e médias empresas nas áreas de gestão, marketing e tecnologia, entre outros.

As taxas de inovação tecnológica relativamente parecidas se refletem na posição de Portugal e Brasil em termos de desempenho comparativo global: ambos se encontram entre os países mais atrasados. Cabe mencionar que existe muita controvérsia e "potenciais problemas" com relação às pesquisas fundamentadas na realização de *surveys* e a outros trabalhos baseados em indicadores, uma vez que medidas de síntese são utilizadas para aferir a generalidade de um fenômeno. Muitas vezes essas abordagens não são capazes de captar toda a complexidade da inovação, evidenciando possível "fragilidade metodológica desses indicadores" (GODINHO, 2007, p. 256).

Tendo em vista que esses potenciais problemas, torna-se relevante desenvolver uma perspectiva de análise que permita a investigação de outros fatores que afetam a capacidade de inovação— neste caso, a contribuição da gestão de desempenho para a inovação. Pesquisas recentes, baseadas em métodos quantitativos, mostram a contribuição de políticas e práticas de RH para a inovação tecnológica em produtos, processos e serviços e, em alguns casos, para



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élica Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

o desempenho organizacional (LAURSEN e FOSS, 2003; BEUGELSDIJK, 2008; COOKE e SAINI, 2010; CAVAGNOLI, 2011).

Entretanto, esses estudos não aprofundam na análise sobre como organizações integram práticas de gestão de desempenho com a inovação. Dessa forma, o objetivo deste artigo consiste em responder à seguinte questão: **como as práticas de gestão de desempenho individual estão sendo implementadas para apoiar e promover a inovação?** Em busca de respostas a essa questão, este artigo tem por objetivo de analisar como práticas de gestão de desempenho vêm sendo implementadas em organizações inovadoras brasileiras e portuguesas.

A necessidade de melhor compreender a dinâmica organizacional ligada aos processos de inovação envolve a articulação de recursos intangíveis ligados, sobretudo, à dimensão humana na organização, responsável pela execução de processos de trabalho e entrega de resultados. Laursen e Foss (2003) argumentam que a complementaridade das práticas de RH entre si e com as demais práticas de gestão influenciam positivamente não somente o desempenho financeiro da organização, mas também o seu desempenho inovativo.

Um exemplo dessa complementaridade pode ser observado no estudo de Jansen et al. (2009), que chamam a atenção para a importância dos mecanismos de integração social e recompensas de contingência para os esforços de inovação de uma organização. Nesse caso, medidas ou práticas que incentivem o convívio social de seus empregados, seja com os demais profissionais da empresa, seja com profissionais externos do ramo, facilitam a troca de ideias e o estabelecimento de networks, que podem ser benéficos tanto para o empregado, quanto para a empresa e para a inovação.

Para tanto, a formulação de práticas de RH não devem estar desvinculadas do panorama ou metas globais da empresa. É o que Cooke e Saini (2010) destacam ao dizer sobre como as estratégias de gestão de recursos humanos apoiam estratégias de negócio orientadas para a inovação. Para o autor, as práticas mais utilizadas para o apoio à inovação nas empresas indianas estudadas foram treinamento e desenvolvimento, programas de sugestões, iniciativas de gestão da qualidade, avaliação e remuneração por desempenho, promoção por mérito e programas de reconhecimento e recompensa, as quais foram desenvolvidas com vistas a atender um propósito global, de estratégia organizacional.

Ainda sobre práticas de RH que estariam relacionadas à inovação, Beugelsdijk (2008) indica a importância de práticas como autonomia na tarefa, treinamento e remuneração baseada em desempenho para a geração de inovações incrementais. Adicionalmente, o mesmo



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

autor aponta que horário flexível e, novamente, autonomia na tarefa são os aspectos de gestão de RH mais relevantes para a geração de inovações radicais. Por outro lado, a utilização de contratos temporários tem efeito negativo sobre a inovação, fato esse que poderia estar associado ao pouco tempo de permanência na empresa e à tendência ao estabelecimento de vínculos frágeis com a inovação e com a empresa.

Sobre o vínculo empregado e empresa e o incentivo à geração de ideias e ao desenvolvimento de processos inovativos, Cavagnoli (2011) discorre sobre a importância da presença de indivíduos capazes de inovar e motivados para tal. De acordo com o estudo, há duas estratégias de gestão de RH que promovem inovações: desregulação e regulação. Apesar de opostas, ambas as estratégias utilizam recompensas específicas como treinamento e redução da exposição a tarefas complexas (que geram estresse) para estimular a inovação, por meio de pessoal mais comprometido e motivado.

Esses estudos evidenciam a relação entre as práticas de gestão de recursos e o desempenho inovativo, com especial proeminência daquelas relacionadas à gestão de desempenho individual. É importante enfatizar, contudo, que o relacionamento entre inovação e desempenho organizacional é indireto, complexo e condicionado a determinadas características organizacionais (WALKER et al., 2010).

Ainda assim, a gestão de desempenho individual pode ser considerada como uma prática central para implementar inovações e para conseguir vantagens competitivas. Isso porque o indivíduo com competências e capacidades de inovação surge como um elemento fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, resultando em um melhor desempenho da empresa (DAMANPOUR, WALKER e AVELLANEDA, 2009; HAMEL, 2007).

Sendo o desempenho individual uma prática central à implementação de inovações, torna-se pertinente a investigação sobre como a prática de avaliação de desempenho individual tem sido implementada, no sentido de incentivar processos inovativos. Tal necessidade remonta, contudo, ao debate e às dificuldades encontradas por profissionais e acadêmicos da área no que se refere à definição de parâmetros objetivos de avaliação de desempenho, ao cuidado e parcimônia nos momentos de avaliação, evitando a interferência de aspectos subjetivos e impressões pessoais na avaliação, ao *feedback* honesto e voltado para a elucidação de pontos positivos e melhorias de pontos de melhoria, dentre outros fatores.



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

Além disso, integrar as noções de desempenho comportamental e desempenho por resultado é um desafio premente, perante as distintas concepções acerca do desempenho nas empresas, vistas ora por meio de fatores individuais, ora por fatores contextuais e outrora como processo (SONNENTAG e FRESE, 2002). Nesse caso, o que se espera é elaboração de ferramentas amplas capazes de incorporar as concepções, comportamental e por resultados, considerando o desempenho como processo. Processo esse articulado estrategicamente às metas e preceitos organizacionais previamente definidos, principalmente no que tange à inovação, com vistas à manutenção no mercado competitivo.

Um caminho possível, e não único, para a formulação dessas ferramentas que considerem o desempenho como um processo, seria o de considerar o desempenho como um conceito multidimensional e dinâmico. Multidimensional, por incluir tanto fatores ligados à tarefa em si ou ao trabalho objetivo realizado, quanto ao contexto referente ao ambiente em que tal trabalho é realizado e fatores como motivação e engajamento. Dinâmico, por considerar que o desempenho muda ao longo do tempo em função, principalmente, da aprendizagem. (SONNENTAG e FRESE, 2002). Obviamente, a análise de tantos fatores (multidimensionais e dinâmicos) relacionados ao desempenho implica no conhecimento da própria organização, no sentido de construir medidas condizentes a sua realidade, cultura e propósitos futuros.

Pensando em medidas próprias a cada realidade organizacional, vale dizer que, no Brasil, os estudos sobre a avaliação de desempenho se diferenciam daqueles realizados em outros países adotando uma postura mais administrativa, do que propriamente sociológica e/ou psicológica, com poucos avanços quanto a uma **gestão efetiva do desempenho** nas empresas. Nesse caso, parece haver a exploração de temas comuns ao longo do tempo. No início da década de 1980, o foco estava na avaliação por desempenho baseada em comportamentos; em meados de 1980, tais estudos passaram a enfatizar a avaliação de desempenho focada em resultados; e, posteriormente, mais ao início da década de 1990, continua-se com a noção de desempenho e resultados, englobando temáticas psicossociais da avaliação (PAZ, 1995). Daí, a necessidade de um maior esforço de investigação sobre a maneira de se construir realmente uma gestão efetiva do desempenho, também considerando a realidade brasileira e o avanço urgente nas questões teóricas e práticas ligadas à gestão de desempenho individual e inovação.



## **Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

No caso do presente artigo, foi proposta uma visão de como tal gestão de desempenho tem sido exercida não só no Brasil, como também em Portugal, tendo em vista as aproximações existentes entre esses países, por razões históricas anteriormente descritas. Fato esse que não inviabiliza a geração de questionamentos próprios à realidade brasileira e portuguesa, em separado.

Depreende-se desse breve preâmbulo a necessidade de maiores investimentos em inovação, especialmente em países considerados atrasados como Brasil e Portugal. Para tanto, uma alternativa é a interlocução entre as práticas de recursos humanos e inovação, principalmente no que se refere à avaliação de desempenho, visando o estímulo a processos inovativos e a melhor desempenho organizacional. Daí, o objetivo do presente artigo em verificar como práticas de gestão de desempenho vêm sendo implementadas em organizações inovadoras brasileiras e portuguesas. A seguir são apresentados os aspectos metodológicos realizados, de modo a atingir tal objetivo.

### **2 Procedimentos Metodológicos**

Optou-se pela adoção de uma abordagem analítica do tipo qualitativa descritiva conforme proposta de Creswell (2007) para a solução do problema de pesquisa colocado. Adotou-se a metodologia de estudo de múltiplos casos, por dois motivos: primeiro, porque se pretendeu examinar eventos contemporâneos, quando não se tem controle sobre os acontecimentos inseridos nesse contexto (YIN, 2005). Em segundo lugar, com a intenção de se trabalhar numa perspectiva não probabilística, a partir de estudo comparativo baseado em um pequeno número de casos singulares (LIEBERSON, 1995).

Cabe observar que a descrição dos casos apresentados faz parte de uma pesquisa, cujo objetivo era estudar o fenômeno da inovação no âmbito da organização (MARTINS, 2013). Mais especificamente, a pesquisa original teve por objetivo compreender a articulação entre inovação, competências e recursos humanos. Para isso, buscou-se, a partir da perspectiva dos gestores de diferentes empresas que trabalham diretamente com a gestão da inovação, construir um quadro de referência (*framework*) com as variáveis inseridas nessa articulação. Nesse caso, a articulação entre inovação, recursos humanos e gestão do desempenho é entendida sob a perspectiva de processo interativo, essencialmente social (SLAPPENDEL, 1996).



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

A Figura I apresenta o detalhamento das principais características das empresas participantes bem como dos entrevistados selecionados.

**Figura I – Características gerais das empresas participantes e dos entrevistados**

<b>Localização</b>	<b>Caso</b>	<b>Ramo de atividade</b>	<b>Porte*</b>	<b>Cargo/Área de atuação do(a) entrevistado(a)</b>
Portugal	Empresa 1	Farmacêutica	Médio	Diretora de Recursos Humanos
	Empresa 2	Farmacêutica	Grande	Diretor Geral/CEO
	Empresa 3	Energia Elétrica	Grande	Direção de Recursos Humanos
	Empresa 4	Infraestrutura	Grande	Gerente de Inovação, Qualidade e Ambiente
	Empresa 5	Aviação	Grande	Diretor de Relações Externas
Brasil	Empresa 6	Energia Elétrica	Grande	Direção de Recursos Humanos
	Empresa 7	Cosméticos	Grande	Pesquisa Tecnológica
	Empresa 8	Tecnologia da informação	Grande	Gestor de Inovação e Gestor da Qualidade
	Empresa 9	Mineração	Grande	Gestão de projetos
	Empresa 10	Pesquisa agropecuária	Grande	Pesquisador em Estatística e Experimentação Agrônoma - Gestor do Núcleo de Desenvolvimento Institucional
	Empresa 11	Automobilística	Grande	Gerente de Engenharia Avançada e Inovações e Gerente de Planejamento Estratégico e Inovação

\* Classificação utilizada pelo IBGE e DGEEC com base no número de funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados foram levantados por meio de fontes primárias. A principal fonte foram as entrevistas semiestruturadas, orientadas por um roteiro (Anexo A) e realizadas com os gestores das empresas participantes. Tais entrevistas foram gravadas e transcritas, permitindo a recuperação dos dados para transposição das análises, de modo a ter uma perspectiva diferente da utilizada na elaboração da pesquisa que inspirou a elaboração deste artigo. Cabe observar que tais entrevistas foram realizadas em campo, ou seja, em Portugal e no Brasil, e a duração das mesmas foi de aproximadamente duas horas cada. Todas foram realizadas entre os meses de junho e setembro de 2012. A segunda fonte de dados primários foram os documentos fornecidos durante as entrevistas como *folders*, livros de circulação interna e demais materiais desenvolvidos pelo RH corporativo da empresa (fotos, relatórios de treinamentos, dentre outros).



## Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

A análise dos dados teve início com a categorização das evidências coletadas conforme conceitos abordados no marco teórico. Após a transcrição das entrevistas realizadas, foram atribuídos títulos aos trechos de forma a permitir a agregação das informações, a busca de padrões para realização de comparações, bem como a identificação das relações entre as categorias que foram estabelecidas durante o processo de tratamento e análise dos dados.

Todavia, para a elaboração deste artigo, foi necessário aprofundar o nível de detalhamento e, conseqüentemente, o nível da análise proposta. Para isso, dentro do tema “gestão de desempenho”, foram identificadas, a partir dos dados coletados, elementos que permitissem caracterizar os modelos de forma sistemática: (1) tipo de avaliação de desempenho, (2) níveis hierárquicos abrangidos, (3) relação com outras práticas de GRH, inovação, competências e desenvolvimento organizacional, (4) dimensões avaliadas e (5) participação do indivíduo no processo de construção do instrumento (negociação dos resultados, objetivos e metas).

As evidências obtidas foram examinadas utilizando-se a análise qualitativa de conteúdo (BARDIN, 2004), com o apoio do *software Microsoft Excel 2010*, permitindo a realização de procedimentos sistemáticos e objetivos para investigar indicadores qualitativos que permitissem explicitar e sistematizar o conteúdo de mensagens e a expressão deste conteúdo sobre o tema investigado (BARDIN, 2004).

Os resultados obtidos permitiram traçar algumas conclusões, apoiadas pela revisão teórica acerca das práticas de RH para promoção da inovação, em termos de gestão de desempenho, conforme a percepção dos atores entrevistados e são apresentados a seguir.

### 3 Resultados

Os resultados encontrados apontam que o tema “gestão de desempenho” chamou a atenção no conjunto das práticas de gestão de recursos humanos descritas, por configurar uma das práticas que maiores repercussões traziam para a inovação, sobretudo por representar uma prática que permite o *feedback* tanto por parte do funcionário em relação à gestão da empresa (políticas, competências requeridas, estratégias, metas e resultados), quanto da gestão da empresa em relação ao empregado, ou seja, da contribuição do desempenho individual para o desempenho da empresa.

Considerada, então, como favorável a ambas as partes (empregado e empresa), a avaliação de desempenho é o principal componente da gestão de desempenho e é realizada em



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

todas as empresas pesquisadas. Obviamente, cada empresa aplica uma ferramenta (ou modelo, ou instrumento) distinta. Afinal, a ferramenta de avaliação adotada decorre da construção dos processos de gestão, do contexto no qual as empresas estão inseridas, bem como das histórias e evoluções que sofreram.

Mesmo mediante a diversidade de ferramentas, devida à construção dos processos de gestão dessas empresas, cabe aqui elencar quais elementos presentes na gestão de desempenho estão relacionados à inovação e como se dá essa relação. Para tanto, foram formuladas algumas categorias de estudo, anteriormente mencionadas, que são: (1) tipo de avaliação de desempenho, (2) níveis hierárquicos abrangidos, (3) relação com outras práticas de GRH, inovação, competências e desenvolvimento organizacional, (4) dimensões avaliadas e (5) participação do indivíduo no processo de construção do instrumento (negociação dos resultados, objetivos e metas).

No que tange aos **tipos de avaliação de desempenho** aplicados, tem-se que na maior parte das empresas participantes, a avaliação de desempenho é feita pelos pares. Ou seja, o sistema predominante, como é de se esperar, equivale ao modelo tradicional de chefia avaliando os subordinados. Entretanto, no contexto da inovação, chama-se a atenção para os tipos de avaliação de desempenho que se distinguem dos tradicionais, apesar de não serem aplicados a todos os níveis hierárquicos das empresas estudadas.

A avaliação do tipo 360 graus, por exemplo, está presente em três empresas das onze estudadas, sendo todas elas portuguesas (Empresas 2, 3, 5). Nesse tipo de avaliação, o funcionário é avaliado pela chefia, pelos pares, pelos subordinados e por si mesmo. Nos três casos, é um tipo de avaliação que se aplica somente às chefias.

Outro exemplo se deu em duas empresas brasileiras, nas quais a ferramenta de avaliação é desenhada de acordo com o modelo de competências (Empresas 11 e 6). Na Empresa 11, os líderes são avaliados também em quesitos divididos entre liderar pessoas e liderar mudanças baseados no modelo de competências da empresa. Já na Empresa 6, a avaliação por competências é feita por pares, não conta para remuneração, mas sim para a avaliação dos objetivos (metas quantitativas). Nesse caso, o modelo de competências seguido é o comportamental, no qual as competências estratégicas são estabelecidas considerando-se as melhores práticas. Duas competências estratégicas listadas foram destacadas como diretamente ligadas à inovação, que são a abertura para mudança; iniciativa e melhoria contínua.



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

Em outras duas empresas a avaliação de desempenho está atrelada à elaboração de um plano de ação (Empresas 5, 10). Como geralmente esse tipo de avaliação tem mais efeito para as lideranças, muitas ações implicam na execução e desenvolvimento de projetos e na implantação de melhorias. Segundo os gestores dessas empresas, a elaboração do plano de ação é fundamental para direcionar os projetos de inovação que são desenvolvidos e implementados pelos gestores. Assim, esse instrumento de avaliação de desempenho (o plano de ação individual) serve tanto como guia quanto como relatório para avaliar a efetividade dos projetos de inovação (ou de melhoria).

No que se refere ao **nível hierárquico** em que a avaliação de desempenho é aplicada, nota-se que em muitas empresas pesquisadas (Empresas 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10 e 11), tal avaliação não contempla todos os níveis hierárquicos, ou seja, não são utilizados os mesmos instrumentos de avaliação de desempenho a todos os níveis hierárquicos da empresa.

Situação diferente ocorre na Empresa 4, em que a avaliação de desempenho é feita conforme o desempenho do grupo (ou da equipe do projeto). Nas palavras do entrevistado:

Se o projeto tiver sucesso ele é valorizado em termos da avaliação de desempenho [...] a parte de avaliação de desempenho está ligada ao projeto e aos nossos objetivos. E no caso das pessoas ligadas à inovação, projetos de inovação, se o projeto tiver sucesso, potencialmente a nossa avaliação de desempenho subirá (Entrevistado Empresa 4).

Semelhante situação foi observada para a Empresa 9, a qual apresenta apenas uma pequena parte dos indicadores da avaliação individual, já que a maior parte é orientada para os resultados do grupo (ou da diretoria).

Sobre a **relação com outras práticas de Gestão de Recursos Humanos** foi possível levantar, além da relação entre a avaliação de desempenho e o modelo de competências, outros relacionamentos, como destacado no trecho a seguir.

A avaliação impacta nos outros processos de RH também. Por exemplo, treinamento e desenvolvimento, [...] Para recrutamento e seleção interno [...] Para promoções [...] Para sucessão [...]. Todo o processo de RH está apoiado dentro do processo de avaliação (Entrevistada Empresa 6).

Na Empresa 3, a gestora entrevistada apontou a avaliação por competências e a definição dos planos de desenvolvimento individuais como importantes ferramentas de gestão. Nesse caso, o plano de formação dos empregados é elaborado a partir do plano de desenvolvimento individual, resultante da avaliação por competências.



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

Na Empresa 4, por sua vez, é realizada uma análise interna para auditoria do sistema de gestão da inovação, a qual serve como uma avaliação de desempenho da equipe, caracterizando-se como um elemento importante, na medida em que permite à empresa fazer uma auto avaliação do estado em que se encontra em termos de inovação. Nesse caso, são várias as dimensões consideradas: de recursos humanos, de processos, de estratégia e de política de inovação.

Por fim, na Empresa 8, foi dada maior ênfase ao impacto da avaliação de desempenho na remuneração dos funcionários. Na opinião dos entrevistados, por mais que busquem trazer sempre pessoas capacitadas, a empresa procura ter “mais por menos”. Sobre isso, um dos entrevistados relata: “E aí a gente esbarra, porque ninguém olha o que a empresa tem a oferecer, tamanho da empresa, a política. Olha o contracheque no final do mês” (Entrevistado 2, Empresa 8). Já o outro entrevistado argumenta que as ações salariais são importantes para que os funcionários sintam que estão sendo valorizados e reconhecidos.

Outra categoria importante de ser analisada também para a solução da questão de pesquisa colocada neste artigo se refere às **dimensões avaliadas** nas práticas de avaliação de desempenho das empresas e seus vínculos com a inovação, na percepção dos gestores. Sobre isso, ficou claro nas entrevistas de quatro empresas que a avaliação de desempenho é feita por objetivos e orientada para resultados mensuráveis (Empresas 3, 4, 6, 11).

Na Empresa 5, com relação à avaliação das metas e aos objetivos esperados com a inovação – ou seja, com relação aos indicadores de inovação, como ela é medida – apontou-se que há gastos financeiros (ou economias, ou aumento no faturamento) que a empresa consegue medir. É o que revela o entrevistado ao dizer que: “É possível perceber que as pessoas estão fazendo as coisas de forma diferente e que a empresa enxugou onde poderia enxugar” (Entrevistado Empresa 5). Cabe dizer que nessa mesma empresa, uma das perguntas presentes no questionário de avaliação 360 graus está relacionada à busca de novas formas de fazer as coisas melhor.

Já na Empresa 9, os indicadores individuais partem de uma negociação entre gestor e empregado e, em alguns casos, podem estar inseridos indicadores de inovação.

A maioria dos entrevistados, contudo, relatou que tratar de um único modelo de avaliação dentro de uma estrutura muito grande, como é o caso da maior parte das empresas que participaram deste estudo, é muito complexo. Entretanto um dos entrevistados aponta que a padronização do instrumento contribui para a meritocracia: “Provavelmente meu modelo vai



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

ser igual ao modelo do gestor de outra área. Então, a meritocracia vai ser muito próxima” (Entrevistado Empresa 7). Por um lado, isso aponta para uma necessidade de garantir o reconhecimento do desempenho considerado “padrão”.

Na Empresa 10, por sua vez, a apresentação das melhorias, ou inovações, compõe a avaliação de unidades feita há bastante tempo mediante critérios estabelecidos. Nesse caso, espera-se que a implementação de ações de melhoria todos os anos aponte seus resultados no relatório de avaliação da unidade, cuja análise por uma comissão nacional impacta no valor do orçamento.

Um ponto importante a se destacar é que, na Empresa 4, apesar de haver pessoas de empresas parceiras atuando em conjunto com os recursos humanos internos, ou seja, as pessoas que atuam na área de inovação e são empregadas apenas da empresa, as políticas de RH definidas pela sede atingem somente estes últimos. Isso gera algumas distorções, na percepção do entrevistado. Por exemplo, o próprio sistema de avaliação de desempenho do grupo não considera elementos importantes que promovem o crescimento e o desenvolvimento da empresa, como a questão de trabalharem em rede, com pessoas empregadas por empresas externas. As práticas de avaliação de desempenho elaboradas pelo RH da Empresa 4 são iguais tanto para aqueles que atuam nas áreas operacionais quanto para aqueles que atuam em áreas que desenvolvem inovações. Dessa forma, pode-se notar que as práticas de gestão de RH para inovação são mais específicas e informais e não são implementadas pelo RH da empresa e sim pelos gestores da área. O entrevistado acrescentou:

Claro que tem diferenças. Mas o fator inovação em termos dos recursos humanos é um fator em alguns casos, mas não é um fator transversal. É pela forma de trabalhar da equipe, não por políticas do grupo. Tem mais a ver com políticas internas [da Empresa 4], e não do grupo (Entrevistado Empresa 4).

Quanto à **participação do indivíduo no processo de construção do instrumento** (negociação dos resultados, objetivos e metas), elucidou-se que a avaliação de desempenho pelos pares melhora a interação e permite que o indivíduo perceba sua evolução (Empresa 3).

Na Empresa 8, a avaliação de desempenho é feita com base em formulário, cujas perguntas são elaboradas pelo RH de acordo com o modelo de competências desenvolvido. O funcionário o preenche segundo o que ele acha e o líder responde sua visão, segundo as explicações dos entrevistados. Com base nessas respostas, elaboram-se o Plano de Desenvolvimento Individual do funcionário. Nesse formulário, o funcionário recebe um



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

*feedback*. Porém, os entrevistados afirmaram que é uma avaliação bem subjetiva. Sobre esse processo, um dos entrevistados destacou que:

O participante preenche o que ele acha dele perante aquelas perguntas, aqueles itens. O líder responde a visão dele e baseado nessas respostas, no que foi definido, se planeja o que a gente chama de PDI, que é o Plano de Desenvolvimento Individual do participante. [...] Nesse questionário do *feedback* tem algumas perguntas que podem ser encaixadas na parte de inovação, mas é bem subjetivo (Entrevistado 1 Empresa 8).

A Figura II sintetiza os principais resultados ou implicações das categorias descritas nesta seção e a Figura III apresenta um quadro comparativo referente às práticas descritas de acordo com o país no qual estão localizadas as empresas estudadas.

**Figura II - Quadro Síntese dos resultados/evidências levantadas**

<b>Categoria de análise</b>	<b>Principais resultados e implicações</b>
Tipos de avaliação de desempenho	- A avaliação do tipo 360 graus aplicada somente às chefias.
	- A ferramenta de avaliação é desenhada de acordo com o modelo de competências (a avaliação de competências visa identificar a necessidade de formação de competências para melhor desempenho no trabalho. E, além disso, há as metas de cada colaborador, que geram impactos na sua remuneração, configurando-se dessa forma, a avaliação dos objetivos).
	- A avaliação de desempenho está atrelada a um plano de trabalho ou plano de ação elaborado no início do ano (fundamental para direcionar os projetos de inovação que são desenvolvidos e implementados pelos gestores).
Nível hierárquico	- A avaliação não é aplicada da mesma forma para todos os trabalhadores.
	- Pequena parte dos indicadores corresponde à avaliação individual, pois a maior parte é orientada para os resultados do grupo (ou da diretoria).
Relação com outras práticas de GRH	- Modelo de competências.
	- Treinamento e desenvolvimento.
	- Recrutamento e seleção interno.
	- Promoções.
	- Plano de sucessão.
	- Todo o processo de RH está apoiado dentro do processo de avaliação.
	- O plano de formação é elaborado a partir desse plano de desenvolvimento individual.
	- Análise interna para auditoria do sistema de gestão da inovação.
- Diagnóstico realizado por consultoria externa.	
- Remuneração.	



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

Dimensões avaliadas (e seus vínculos com a inovação)	- A avaliação é feita por objetivos e orientada para resultados mensuráveis.
	- Busca de novas formas de fazer as coisas melhor.
	- Metas e aos objetivos esperados com a inovação: gastos (economias ou receitas) financeiros que a empresa consegue medir.
	- Indicadores individuais partem de uma negociação entre gestor e empregado e, em alguns casos, podem estar inseridos indicadores de inovação.
	- Reconhecimento do desempenho considerado “padrão”.
	- Práticas de gestão de RH para inovação são mais específicas e informais e não são implementadas pelo RH da empresa e sim pelos gestores da área.
Participação do indivíduo no processo de construção do instrumento	- A apresentação das melhorias, ou inovações, compõe a avaliação da unidade.
	- Na avaliação das lideranças incluem-se questões sobre inovação.
	- A avaliação de desempenho pelos pares melhora a interação e permite que o indivíduo perceba sua evolução.
	- No questionário do <i>feedback</i> podem ser incluídas questões relacionadas à inovação, mas de forma subjetiva.
	- A avaliação de desempenho é feita com base em formulário, cujas perguntas são elaboradas pelo RH de acordo com o modelo de competências desenvolvido.

Fonte: dados da pesquisa.

**Figura III - Síntese comparativa das práticas de Avaliação de Desempenho**

Principais Evidências Encontradas	
Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
- A avaliação do tipo 360 graus (aplicado somente às chefias).	- Avaliação é feita por objetivos e orientada para resultados.
- Avaliação é feita por objetivos e orientada para resultados.	- Remuneração variável está vinculada ao resultado apresentado.
- Avaliação de desempenho está atrelada a um plano de trabalho ou plano de ação.	- Ferramenta de avaliação é desenhada de acordo com modelo de competências.
	- Apenas uma pequena parte dos indicadores correspondem à avaliação individual.
	- Avaliação de desempenho está atrelada a um plano de trabalho ou plano de ação.

Fonte: dados da pesquisa.



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

Mediante a síntese de resultados, vê-se a pertinência em se promover algumas reflexões sobre a avaliação de desempenho voltada para a inovação, tanto no que se refere a pontos positivos, quanto a pontos de melhoria, analisadas a seguir.

#### **4 Discussão e Considerações Finais**

Os resultados encontrados nas empresas brasileiras e portuguesas sugerem a existência de pontos positivos ou práticas organizacionais condizentes ao revelado pela literatura do tema. Além disso, os resultados evidenciam pontos de melhoria, os quais carecem de atenção, no sentido de atrelar mais efetivamente a avaliação do desempenho individual aos processos inovativos.

Em primeiro lugar cabe dizer sobre a existência efetiva de mecanismos que busquem a avaliação de desempenho e sua articulação com a inovação, mesmo que por instrumentos precários. Tal existência aponta para o fato de que gestores de tais empresas já estão se atentando para a necessidade de complementaridade entre políticas e práticas de RH (LAURSEN e FOSS, 2003), como por exemplo, entre a avaliação de desempenho individual e a gestão da inovação, tendo em vista o desempenho organizacional. Conforme a literatura revela, esse é um ponto importante e bastante necessário ligado, inclusive, à manutenção e à sobrevivência das empresas no mercado competitivo nos dias atuais.

Uma ressalva, contudo, é que por mais que haja tal preocupação, ainda não é frequente a elaboração de um sistema integrado de ações de RH voltadas à inovação. Isto é, a maioria das empresas investigadas sabe e reconhece a importância dessa ação, mas ainda tem dificuldades para implantar um sistema integrado de medidas e, por isso, acabam por sustentar uma ou outra prática de RH, pouco articuladas entre si e ao negócio estratégico da empresa, fazendo com que seus instrumentos caracterizem-se como precários. Soma-se a isso o fato de que as empresas denotam mais ênfase à avaliação de desempenho como algo instrumental e limitado do que a uma gestão mais ampla do desempenho individual e, por que não, de sua ligação ao desempenho organizacional.

A precariedade de instrumentos, porém, tem sido trabalhada haja vista a busca por alternativas diferenciadas de avaliação desse desempenho, como a avaliação 360 graus, planos de ação ou mesmo a avaliação ligada à gestão de competências, como foi apontado. Ou seja, por mais que predominantemente ainda as empresas estudadas recorram à avaliação do tipo



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

por pares, , nota-se um esforço, nem que seja apenas para profissionais ligados ao desenvolvimento de ideias inovadoras, de buscar novas alternativas de avaliação.

Cabe pontuar a necessidade tanto da melhoria das técnicas utilizadas, quanto a maior cobertura de aplicação dessas ferramentas, de modo a abranger todos os empregados da organização. Para isso, parte-se do pressuposto que a busca por diferentes perspectivas de avaliação como as propostas pelo método 360 graus ou mesmo a avaliação voltada para resultados, própria do sistema de competências, ou até mesmo planos de ação, auxiliam se não na eliminação, na diminuição do uso da subjetividade nos processos de avaliação de desempenho nas empresas.

Ainda sobre o desenvolvimento de um sistema integrado de políticas e práticas de RH, incluindo a avaliação de desempenho, voltado para a inovação, os resultados revelam que uma empresa utiliza a gestão por competências para a elaboração de planos de desenvolvimento individual; outra faz uso de análise interna para avaliar várias as dimensões consideradas importantes, como de recursos humanos, de processos, de estratégia e de política de inovação; e ainda há o recurso ou vínculo com a remuneração ofertada para incentivar os empregados a inovar. Embora seja importante reconhecer tais iniciativas praticadas, as empresas devem entender que isso pode não ser suficiente, porque o investimento em inovação para se manter competitiva no atual mercado exige uma articulação mais sistêmica e fundamentada entre práticas de RH, gestão estratégica e inovação.

A literatura corrobora essa necessidade, enfatizando a elaboração conjunta de medidas que envolvam a seleção, o treinamento, a remuneração, a avaliação de desempenho de pessoas, dentre outras, as quais estejam voltadas para metas estratégicas e estímulo à inovação (LAURSEN e FOSS, 2003; COOKE e SAINI, 2010; BEUGELSDIJK, 2008; CAVAGNOLI, 2011). Esse é um ponto inicial de um debate que vai além de medidas tradicionais ao RH e que estimula a formulação de práticas que ultrapassem a noção rígida e operacional dos recursos humanos, cuja origem e história evolutiva as constituíram.

Outra problemática encontrada é a de que na maioria das empresas pesquisadas a avaliação de desempenho não é aplicada de forma igualitária a todos os níveis hierárquicos, sendo que, em algumas dessas empresas, faz-se uso da avaliação de desempenho coletiva para a atribuição de quesitos na avaliação individual. Sobre isso, estudos sobre o tema enfatizam a importância da colaboração e cooperação, principalmente nos processos inovativos, os quais devem estar atrelados a um sistema de políticas e práticas estratégicas, visando melhor



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

desempenho organizacional. Nesse sentido, há a necessidade de maior comprometimento de todos os empregados, de todos os níveis hierárquicos da organização, envolvendo mesmo aqueles que não lidem diretamente com o desenvolvimento de novos produtos e serviços da empresa, não só no momento da avaliação, mas também de todo o preparo desse processo, que envolve a negociação de metas, elaboração de instrumentos e análise dos resultados.

No que se refere às dimensões estudadas nos processos de avaliação de desempenho, percebe-se que a avaliação está voltada mais comumente para o cumprimento de metas estabelecidas ou resultados propostos previamente, para a avaliação de melhorias e de liderança. Uma das dificuldades desse processo consiste no preparo de líderes para motivar e envolver diferentes empregados em torno de metas de inovação cada vez mais desafiadoras. Mas talvez a principal resida na definição prévia de medidas ligadas à inovação, que possam ser avaliadas objetivamente – reduzindo o grau de subjetividade nas avaliações de desempenho – e que sejam efetivamente integradas com o desempenho organizacional – haja vista a ligação indireta, complexa e contingente entre inovação e desempenho organizacional (WALKER *et al.*, 2010).

De modo geral, portanto, depreende-se desses resultados que a relação entre estratégia, inovação e práticas de RH tem sido reconhecida e cada vez mais valorizada por gestores que querem manter suas organizações competitivas no mercado. Medidas como desenvolvimento de lideranças, estabelecimento de um plano individual de desenvolvimento, sustentados por planos de ação bem fundamentados, ajudam no estabelecimento de uma cultura voltada para a inovação. Cabe dizer, contudo, que a forma como essa articulação é feita, especialmente no que tange à gestão do desempenho individual, ainda demanda cuidados e reformulações, principalmente no que tange à natureza multidimensional e dinâmica do desempenho, assim como à elaboração de um sistema integrado de práticas de RH voltadas para a inovação, via gestão de competências.

O desafio para futuros trabalhos é acompanhar se a preocupação com a articulação entre práticas de RH, especialmente de avaliação de desempenho individual, e os processos inovativos está sendo fortificada e melhor estabelecida pelas diferentes empresas, para a obtenção de melhor desempenho organizacional.

## **5 Referências**

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

BEUGELSDIJK, S. Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. **Organization Studies**, v. 29, n. 6, p. 821-847, 2008.

CAVAGNOLI, D. A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. **Innovation-Management Policy & Practice**, v. 13, n. 1, p. 111-125, Apr 2011.

COOKE, F. L.; SAINI, D. S. (How) Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. **Human Resource Management**, v. 49, n. 3, p. 377-400, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2007.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DGEEC – Direção Geral de Estatísticas da Educação e da Ciência. **Principais resultados do CIS 2012 - Inquérito Comunitário à Inovação** - Junho de 2014. DGEEC, 2014.

GODINHO, M. M. Indicadores de C&T, inovação e conhecimento: onde estamos? Para onde vamos? **Análise Social**, v. XLII, n. 182, p. 239-274, 2007.

HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

IBGE. **Pesquisa de Inovação – Pintec 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

JANSEN, J. J. P. et al. Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.

LAURSEN, K.; FOSS, N. J. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. **Cambridge Journal of Economics**, v. 27, n. 2, p. 243-263, March 1, 2003

LIEBERSON, Stanley. Small N's and big conclusions: na examination of the reasoning in comparative studies based on a small number of cases. In: RAGIN, C. C.; Becker, H. S. (Org.). **What is a Case?** Exploring the foundations of social Inquiry. 1995.

LOPES, Daniel P. T. **Inovação em gestão e em formatos organizacionais: um estudo em organizações brasileiras e portuguesas**. CEPEAD/UFMG, 2009. (Dissertação de mestrado).

MARTINS, Glauciene S. **Inovação, Competências e Recursos Humanos: Uma articulação Possível?** CEPEAD/UFMG, 2013 (Dissertação de mestrado).



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. FINEP/OECD, 2005.

PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. **Temas em Psicologia**, nº3, 1995.

SILVA, J. R. Laços Econômicos com o Brasil – Um imperativo estratégico para Portugal. **Revista Brasileira e Portuguesa de Gestão**, Lisboa, Edição Especial 10 anos, 2012.

SLAPPENDEL, C. Perspectives on Innovation in Organizations. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 107-129, January 1, 1996.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), **Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations** (pp. 3-25). Chichester: Wiley, 2002

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. **Managing innovation. Integrating technological, market, and organizational change**. 3rd Edition. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 2005.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367-386, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações  
portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius  
Queiroz Brabosa

**ANEXO A**

**Anexo A – Roteiro de entrevista semiestruturada**

Categorias de estudo	Questões
I. Dados gerais do respondente	1. Identificação. 2. Área de atuação. 3. Cargo que ocupa. 4. Tempo em que atua na empresa.
II. Sobre Recursos Humanos na Empresa	5. Descrição da história da atividade de RH na empresa. 6. Descrição das atividades de Recursos Humanos que a empresa desenvolve (remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenho organizacional e comunicação). 6. Como a dimensão de Recursos Humanos se vincula à estratégia da organização no que se relaciona à inovação? Descreva. 7. Há distinção entre regiões geográficas onde a empresa atua?
III. Sobre inovações na Gestão de Recursos Humanos	8. Que atividades foram acrescentadas à função de RH? Ou seja, que novidades ou mudanças foram implementadas na área de atuação dos RH? 9. Qual foi o alcance de tais mudanças? (Qual número aproximado de membros foi atingido?). 10. Houve mudanças significativas em quais dimensões da organização do trabalho? (Por exemplo: gestão do tempo de trabalho, programas de formação, práticas para promover participação e envolvimento, administração da mudança, análise estratégica do trabalho, integração entre diferentes culturas, etc.). 11. O que gerou a necessidades de adotar tais mudanças? Quais foram os objetivos da adoção das mesmas? 12. Quais foram as fontes de informações utilizadas para concepção dessas inovações? 13. Quantos e quais foram os responsáveis pela criação, adoção e implantação de tais mudanças? (Houve uma liderança interna, foi um processo coletivo, foi uma determinação da diretoria da empresa ou foi sugestão de uma empresa de consultoria externa?). 14. Como se deu a implementação de tais mudanças? Houve resistências? 15. Os resultados/objetivos almejados foram alcançados? Quais foram as vantagens/benefícios para a organização?
IV. Sobre Recursos Humanos e	16. Há algum modelo seguido para a de gestão de competências na organização? Descreva.



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élida Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

- |  |  |
|--|--|
| Competências   | 17. Existem metas, resultados, valores e estratégias organizacionais relacionados ao modelo de competências? Quais?<br>18. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, quando articulados por processos de aprendizagem, geram competências organizacionais que permitem: acessar novos mercados, gerar contribuições nos produtos significativas e perceptíveis aos clientes e dificultar a imitação dos concorrentes. Descreva como isso se dá na empresa e que processos ou rotinas facilitam essa dinâmica.<br>19. Como se dá a articulação entre o modelo de gestão de competências, a gestão da inovação e as funções de Recursos Humanos? O modelo de gestão de competências trouxe modificações para a Gestão de Recursos Humanos? Explique.   |
| V. Sobre Inovações Organizacionais                       | 20. A empresa adotou alguma inovação relacionada às práticas de negócio na organização dos procedimentos (técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho assim como uso e troca de informações, de conhecimentos e habilidades), aos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão ou aos métodos de organização das relações externas?<br>21. Qual a articulação destas inovações às demais estratégias da empresa?<br>22. O que a empresa espera como resultado da implementação das inovações organizacionais? Ou seja, quais foram os objetivos das mesmas (Por exemplo: Redução do tempo de resposta às necessidades dos clientes ou fornecedores, Melhorar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou processos, melhorar a qualidade dos produtos/serviços, reduzir custos, melhorar a comunicação ou a partilha de informação dentro da empresa ou com outras empresas)? Eles foram alcançados com sucesso?<br>23. O que levou a empresa a adotar tais inovações organizacionais?<br>24. Como foi o processo de criação, adoção e implementação das inovações organizacionais? Como as inovações organizacionais se relacionam com o processo de inovação da empresa?<br>25. Quais foram os responsáveis pela elaboração e implementação das inovações organizacionais? Houve resistências? |
| VI. Sobre Recursos Humanos e Inovações Organizacionais   | 26. Qual e como foi a participação da área de RH na criação, adoção e implantação das inovações organizacionais?<br>27. Quais são as inovações organizacionais efetuadas pela empresa e que se relacionam diretamente à gestão de recursos humanos? Como tais inovações organizacionais impactaram a função de Recursos Humanos?   |
| VII. Sobre Inovações Organizacionais, Recursos Humanos e | 28. Como inovações em produtos, processos e serviços impactaram a organização do trabalho na empresa?<br>29. Que novas práticas de gestão tiveram que ser introduzidas para dar suporte  |



**Práticas de gestão de desempenho voltadas para a inovação: a experiência de organizações portuguesas e brasileiras**

Glauciene Silva Martins glauciene, Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia De Souza, Allan Claudius Queiroz Brabosa

- Inovações em produtos, processos e serviços às inovações?
30. Como as práticas de Gestão de Recursos Humanos se articulam com o processo de inovação na empresa? Que práticas de RH são decisivas para o processo de inovação da empresa? Alguma inovação na Gestão de Recursos Humanos foi fundamental para o processo de inovação da empresa?
31. Que competências organizacionais são importantes para dar apoio ao processo de inovação? Como elas são geradas?
32. Alguma prática de gestão foi essencial para o processo de inovação? Ela já existia ou passou a existir após a inovação ser estabelecida?
- VIII. Perspectivas e Tendências
33. O que facilita e o que dificulta a adoção de inovações em produtos, processos e serviços no atual contexto de Gestão de Recursos Humanos?
34. O que você mudaria no sistema de Recursos Humanos da empresa para melhorar o desempenho inovativo da mesma?
35. Quais vêm sendo as consequências do modelo de competências sobre as estratégias de inovação da empresa?
36. Quais vêm sendo as consequências do modelo de competências sobre as estratégias de Recursos Humanos da empresa?

---

---

Fonte: elaborado pelos autores.

