

Inovação no local de trabalho nas empresas europeias

Resumo executivo

Introdução

Entende-se por inovação no local de trabalho (ILT) uma prática ou combinação de práticas desenvolvidas e implementadas que permitem aos funcionários, tanto estruturalmente (através da divisão do trabalho) como culturalmente (através da capacitação do pessoal), participar na mudança e renovação das organizações e, conseqüentemente, melhorar a qualidade da vida profissional e o desempenho organizacional. O presente relatório analisa as razões subjacentes à aposta na ILT, juntamente com a sua adoção e implementação, bem como as suas conseqüências do ponto de vista da organização, gestão, trabalhadores e representantes dos trabalhadores. Foram selecionadas na base de dados do Terceiro Inquérito Europeu às Empresas (ECS 2013) cerca de 51 empresas de 10 Estados-Membros da UE nas quais se realizaram estudos de caso.

Contexto político

À luz da Estratégia Europa 2020, que tem por objetivo atingir um crescimento inteligente e inclusivo, a Comissão Europeia considera a ILT uma importante força motriz da economia europeia. Especificamente, a Comissão considera a ILT como um motor da inovação e da competitividade e ainda como uma forma de transformar os locais de trabalho de modo a permitir uma utilização mais eficaz dos talentos e competências das pessoas. É, contudo, necessária maior clareza no que respeita às medidas avançadas pelos decisores políticos com vista a promover a ILT, sendo por isso importante compreender por que razão e de que forma a ILT é implementada pelas empresas analisadas no presente estudo.

Principais conclusões

Tipos de prática

Entre os 51 casos, foram identificadas, de modo geral, cinco tipos de práticas, três dos quais relacionadas com a ILT:

Estrutura da ILT: práticas relacionadas com o trabalho em equipa, definição de funções, reestruturação organizacional, etc. (14 % de todas as práticas).

Cultura de ILT: práticas que melhoram a comunicação, a partilha do conhecimento, a participação dos

trabalhadores, o diálogo trabalhador-gestor e o diálogo gestão-representantes dos trabalhadores (20 % de todas as práticas).

ILT mista: combinações das práticas acima referidas (19 % de todas as práticas).

Foram identificados dois tipos de práticas não relacionadas com a ILT: Práticas relacionadas com os RH - a categoria mais abrangente de todas as práticas (39 %); e outras práticas, como as intervenções relacionadas com a tecnologia (8 % de todas as práticas). A maioria das empresas abordadas neste estudo combinam diferentes práticas a fim de melhorar, simultaneamente, a qualidade do desempenho organizacional e a qualidade do trabalho. Uma minoria de práticas visa melhorar exclusivamente, ou a qualidade do desempenho, ou a qualidade do trabalho.

Justificação para a introdução de práticas de ILT

Do ponto de vista da organização, as razões são sobretudo: a melhoria da eficiência; a consecução e vantagens competitivas e o reforço da capacidade inovadora. Na perspetiva dos gestores e trabalhadores, a razão predominante permanece associada aos objetivos económicos e comerciais, embora as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento e o desempenho sejam igualmente considerados importantes razões para a introdução de práticas de ILT.

Cinco vias para a ILT

O trabalho de investigação identificou cinco vias que as empresas podem escolher em matéria de práticas de ILT. Em termos gerais, ao que parece, as empresas diferem no tipo de práticas de ILT que implementam, porém, o processo subjacente à sua aplicação e a forma como o fazem revelam semelhanças consideráveis.

Via 1 – ILT de orientação descendente: Trata-se de empresas cujos trabalhadores adotam um comportamento inovador. A iniciativa das práticas de ILT parte do topo para a base; no entanto, os trabalhadores são parte num processo de implementação participativo com vista à mudança e à renovação.

Via 2 – ILT de orientação autónoma: Trata-se de empresas cujos trabalhadores, no passado, participaram no desenvolvimento do modelo da organização. Os trabalhadores destas empresas provaram ter autonomia no trabalho, existindo igualmente participação dos trabalhadores. O próprio estabelecimento tem a liberdade para fazer suas escolhas, o que significa que não dependem de uma empresa mãe. Estas empresas revelam ter uma estrutura hierárquica - ou seja, uma determinada divisão do trabalho.

Via 3 – ILT integral: Esta via é seguida por empresas onde a ILT é parte integrante das práticas de trabalho. Trata-se de empresas que têm igualmente liberdade para fazer as suas próprias escolhas, mas revelam uma preferência pela limitação da divisão do trabalho. Para além disso, o processo de implementação da ILT é uma iniciativa que parte da base para o topo. Os seus trabalhadores exibem um comportamento inovador.

Via 4 – ILT orientada pelos trabalhadores: Esta via é tomada por empresas que facilitam a participação dos trabalhadores no desenvolvimento do modelo da organização. O processo de implementação parte de uma iniciativa participativa da base para o topo. Estas organizações têm liberdade para fazer as suas próprias escolhas.

Via 5 – ILT orientada pelo comportamento inovador: Esta é a via seguida por empresas cujos trabalhadores não participaram no desenvolvimento do modelo da organização. No entanto, os trabalhadores apresentam um comportamento inovador, e a organização é caracterizada por uma preferência pela limitação da divisão do trabalho.

Todas as cinco vias conduzem à ILT; são, no entanto, distintas, uma vez que cada uma das vias resulta de uma combinação de fatores diferentes. Além disso, embora as organizações disponham de margem de manobra para fazer escolhas estratégicas, essa margem não significa que «vale tudo». Os vários casos de estudo nas empresas indicam que, embora se registre uma variação nas práticas de ILT no âmbito de cada uma das vias, existem semelhanças, na medida em que todos parecem combinar práticas relacionadas com a estrutura da ILT, cultura de ILT e práticas relacionadas com os RH.

Modelo e impactos do processo

A implementação de práticas de ILT parece seguir um padrão geral. As práticas de ILT foram introduzidas principalmente por razões económicas; no entanto, para que a sua implementação seja coroada de êxito, é essencial que os trabalhadores desempenhem um papel central. A maioria dos entrevistados concorda

que os três fatores que facilitaram a implementação foram: o envolvimento dos trabalhadores; o empenho da gestão de topo; e a liderança. Os impactos na organização (tal como percecionados pelos gestores, trabalhadores e representantes dos trabalhadores) traduzem-se no empenho dos trabalhadores, em sustentabilidade e num elevado desempenho. As oportunidades de aprendizagem, a possibilidade de fazer ouvir a sua voz e os desafios são citados como os impactos para os trabalhadores. Ter maior capacidade de se fazer ouvir, dispor de uma organização sustentável, bem como da existência de igualdade e equidade no local de trabalho são alguns dos impactos para a representação dos trabalhadores.

Indicadores para políticas

As empresas são instadas a dar maior ênfase à ILT juntamente com a importância atribuída à inovação económica e técnica e aos programas e iniciativas de investigação. A fim de atingir este objetivo, os responsáveis políticos e as empresas necessitam de:

Encorajar a formulação contínua de uma agenda a nível europeu com vista a aumentar a implementação de práticas de ILT no seio das empresas.

Incentivar abordagens a nível setorial com baixos limiares para empresas, mobilizando as organizações setoriais e de clusters para desempenharem um papel neste domínio.

Incentivar os programas públicos nacionais e regionais em curso que apoiam as empresas e os estabelecimentos para que abracem a ILT, em particular, as PME.

Desenvolver programas de formação na matéria, tanto para empregadores como para trabalhadores.

Desenvolver ferramentas de diagnóstico e intervenção para as empresas a fim de avaliar a sua situação e tomar medidas que visem práticas de ILT mais substanciais.

Facilitar a integração da ILT na inovação em geral.

Criar «Fóruns sobre os Locais de trabalho do Futuro», com forte ênfase na participação dos trabalhadores, na organização do trabalho e na definição das funções com vista a garantir locais de trabalho inovadores, produtivos e saudáveis.

Reforçar o papel participativo dos trabalhadores na conceção e implementação das práticas de ILT, bem como o diálogo com os representantes dos trabalhadores relativamente à mudança e ao futuro da empresa (participação e diálogo).

Informações adicionais

O relatório *Workplace innovation in European companies* (Inovação no local de trabalho nas empresas europeias) está disponível em <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Para mais informações, contacte Stavroula Demetriades, Gestora responsável pelo programa: std@eurofound.europa.eu